

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMILA BENINCÁ DE SOUZA

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À  
LUZ DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD* (BSC): UM ESTUDO DE CASO  
APLICADO À EMPRESA ALPHA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇO EM ELETRÔNICA  
LTDA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina  
Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial  
para obtenção do grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração  
em Gestão Estratégica.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2008

Aos meus pais Sionésio Corrêa de Souza e  
Mariléia Benincá de Souza para quem entendo o  
significado desta conquista.

## RESUMO

SOUZA, Camila Benincá. **Análise de viabilidade de implantação do planejamento estratégico à luz da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC): um estudo de caso aplicado à empresa Alpha Indústria, Comércio e Serviço em Eletrônica Ltda.** 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O ambiente ultra competitivo impõe aos gestores a necessidade não só de avaliar o desempenho passado da organização, mas também de saber se eles estão criando valor futuro. Neste contexto, a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) tem como principal objetivo criar um conjunto de medidas de desempenho que monitore a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro, além de explicitar a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional. O presente trabalho buscou analisar a viabilidade de implantação desta ferramenta de gestão à uma empresa de comércio de produtos eletrônicos, um estudo de caso aplicado a empresa Alpha, através da análise dos fatores convergentes e divergentes das experiências de planejamento estratégico da empresa em estudo, à luz dos fatores estruturantes do BSC. Os aspectos metodológicos correspondem à utilização de levantamento bibliográfico sobre o tema, pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, cuja coleta de dados foi realizada através de entrevistas, análise documental e observação. O objetivo geral foi atingido e ao final da pesquisa fora apresentada uma proposta de implantação da ferramenta. Como recomendações, aconselham-se o real desenvolvimento da ferramenta de gestão em questão na empresa pesquisada e o acompanhamento constante da mesma, pois sugere-se que tal desenvolvimento propiciará o alinhamento de indicadores, processos e pessoas à estratégia da organização.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), alinhamento.

## **LISTA DE FIGURAS E TABELAS**

FIGURA 1 – Organograma da Alpha Comércio.....	46
TABELA 1 – Comparação entre os fatores estruturantes do BSC e as experiências de planejamento da Alpha.....	96

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 O Conceito de <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Perspectivas Financeiras.....	18
2.2.2 Perspectivas dos Clientes .....	20
2.2.2.1 <i>Segmentos de mercado</i> .....	21
2.2.2.2 <i>Propostas de Valor aos Clientes</i> .....	22
2.2.3 Perspectivas dos Processos Internos da Empresa.....	23
2.2.3.1 <i>Valores dos Processos Internos</i> .....	24
2.2.4 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento .....	25
<b>2.3 Arranjo Sistêmico dos Componentes.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Medidas, Metas e Ações .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Medidas .....	29
2.4.2 Metas .....	30
2.4.3 Planos de Ações .....	30
<b>2.5 Implantação do Programa de Gerenciamento <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>31</b>
2.5.1 Mobilizar a Organização .....	32
2.5.2 Precauções quanto a Falhas Estruturais e Organizacionais .....	33
2.5.3 Riscos na Implantação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
<b>2.6 O Processo de Construção do <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>35</b>
2.6.1 Etapa 1 - Definição da arquitetura de indicadores .....	35
2.6.2 Etapa 2 - O consenso em função dos objetivos estratégicos.....	36
2.6.3 Etapa 3 - Escolha e elaboração dos indicadores .....	37
2.6.4 Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação.....	38
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>

<b>3.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Coleta de Dados .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Limitações .....</b>	<b>42</b>
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE ESTRUTURAL DA ALPHA .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Histórico .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 O Grupo ALPHA .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Estrutura Atual .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Produtos e Serviços .....</b>	<b>47</b>
<b>4.5 Recursos da Alpha.....</b>	<b>48</b>
4.5.1 Recursos Humanos.....	48
4.5.2 Recursos Materiais.....	49
4.5.3 Recursos Tecnológicos.....	50
4.5.4 Recursos Financeiros.....	51
<b>5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Clientes .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Concorrentes.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3 Fornecedores.....</b>	<b>54</b>
<b>5.4 Governo e Condições Econômicas .....</b>	<b>55</b>
<b>5.5 Condições Político-Legais .....</b>	<b>57</b>
<b>5.6 Condições Culturais e Sociais .....</b>	<b>58</b>
<b>6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALPHA.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1 Planejamento Estratégico 1 .....</b>	<b>60</b>
6.1.1 Metodologia de Trabalho .....	61
6.1.2 Elementos Estruturantes da Proposta .....	62
6.1.2.1 <i>Visão e Missão</i> .....	62
6.1.2.2 <i>Fatores Críticos de Sucesso</i> .....	63
6.1.2.3 <i>Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças</i> .....	63
6.1.2.4 <i>Core Business e Cliente Alvo</i> .....	65
6.1.3 Propostas .....	66
6.1.4 Resultados.....	67
<b>6.2 Planejamento Estratégico 2.....</b>	<b>69</b>
6.2.1 Metodologia de Trabalho .....	69
6.2.2 Elementos Estruturantes da Proposta .....	70
6.2.2.1 <i>Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças</i> .....	71

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Atualmente diversas publicações têm evidenciado o sucesso no uso de novas metodologias, teorias, técnicas e modelos de gestão relacionado à estratégia, como por exemplo, gestão por competências, gestão do conhecimento, sistemas inteligentes, *Balanced Scorecard*. Com o aumento das pressões competitivas, muitos dos conceitos e técnicas difundidas sobre gestão empresarial ao longo dos tempos, têm sido questionados.

Os princípios que permeiam as pressões para as mudanças organizacionais em busca de vantagens competitivas focalizam a necessidade de modelos de gestão e ferramentas que realcem as novas técnicas, como *Balanced Scorecard* (BSC) dentre outras. Contudo, a implementação de qualquer modelo ou técnica requer o diagnóstico de um *feedback* para o acompanhamento eficiente e eficaz da execução das atividades essenciais às novas metodologias de gestão e aplicação das estratégias.

Nesse processo é fundamental um método formal para a implementação da estratégia e para o controle do desempenho da organização. Os sistemas utilizados, denominados sistemas de gestão da estratégia ou de medição de desempenho, procuram representar da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos de sucesso atual e futuro da empresa. (SERRA; TORRES, 2004)

Pode-se perceber que o uso de indicadores nas empresas já é bastante comum, mas geralmente eles têm como objetivo acompanhar aspectos financeiros, como lucro ou faturamento. O que se tem observado é que normalmente mensuram ações estratégicas passadas. Desta forma surge nas organizações uma nova demanda de indicadores de desempenho dos negócios. Esses indicadores vão além dos dados financeiros e são responsáveis por direcionar as mudanças, mostrar a posição competitiva, aprimorar os processos e melhor prever o futuro.

Os indicadores de uma organização refletem a prática de gestão da mesma no âmbito dos negócios, porém muitas empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, não sabem quais indicadores devem medir e controlar, por não ter uma estratégia bem definida.

e estratégias definidas. No entanto, na condição de acadêmica de administração, percebo a necessidade de melhorar a forma de acompanhamento destas estratégias, pois ao longo do ano os projetos elaborados no planejamento são esquecidos pelos colaboradores diante das atividades de rotina realizadas.

Existem diversas ferramentas aplicáveis ao processo de planejamento estratégico e em face do viés acadêmico da autora far-se-à análise a partir da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC).

O uso do método BSC fará a ligação entre a estratégia e as medidas de desempenho necessárias para alcançá-la. O *Balanced Scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Estes objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

A escolha, em especial, de analisar o planejamento estratégico à luz do BSC, expressa a importância do tema: no mercado empresarial as metas e indicadores de desempenho devem ir ao encontro da estratégia e visão da empresa, para que toda ação tomada implique em um passo para alcançar o objetivo final e devem ser claras e objetivas para que todos os colaboradores da organização assimilem com facilidade.

Esta pesquisa contribuirá para a discussão sobre o tema podendo incentivar outros estudos sobre o assunto, visto que trata-se de um processo de análise e avaliação dos resultados pretendidos e obtidos pelas organizações.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O Conceito de *Balanced Scorecard*

O conceito de *Balanced Scorecard* veio para mostrar o funcionamento de uma empresa no seu todo. Conforme Torres (2001), no ano de 1990, Kaplan e Norton deram início ao estudo para buscar melhorias nos métodos de desempenho no ano 2000. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan, professor fundador da *Harvard Business School*, como consultor acadêmico. No estudo, foram avaliadas doze empresas e, no decorrer dos anos, os administradores encontravam-se a cada dois meses para discutir assuntos relacionados a estratégias seguidas em cada uma. Os autores deste método acreditavam que seria mais vantajoso para as organizações começar a monitorar outros indicadores, não somente indicadores contábeis e financeiros que estavam se tornando insuficientes e não mostravam a realidade. Isto tudo originou o *Balanced Scorecard* que trouxe um novo modelo de medição do desempenho das organizações através de indicadores mais confiáveis.

“O BSC é uma ferramenta que permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização visão do negócio atual e futuro, de forma abrangente. Traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas organizadas em quatro perspectivas: perspectivas financeiras, perspectivas dos clientes, perspectivas dos processos internos da empresa e perspectivas de aprendizagem e conhecimento” (Kaplan e Norton, 2000).

Kluyver e Pearce (2007) concordam com a definição anterior, pois segundo os mesmos o BSC é um conjunto de medidas que fornece aos estrategistas uma visão rápida, porém abrangente, dos negócios. A ferramenta impele os gerentes a olhar seu negócio sob

as perspectivas: do cliente, competência da empresa, inovação e aprendizado, e finanças. Além disso, o BSC fornece respostas para as perguntas: Como os clientes nos vêem? Em que devemos ser excelentes? Podemos continuar a melhorar e criar valor? Como parecemos aos olhos de nossos acionistas?

O estudo de caso em uma pequena clínica de serviços de odontologia situada na cidade de São Paulo comprova a eficácia da ferramenta. Segundo o estudo, a sócia proprietária da clínica, que alugava um imóvel comercial com três consultórios, optou por utilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de desenvolvimento do planejamento estratégico. O uso da ferramenta proporcionou diversos benefícios para empresa como: agrupar todos os pensamentos já existentes a respeito das possibilidades e alternativas estratégicas e alinhá-los de acordo com uma sequência lógica e factível; identificar o momento certo de novos investimentos; planejar as ações considerando a carga de trabalho de cada um dos responsáveis; entre outros. Ao fim do estudo a sócia-proprietária concluiu que o uso do BSC acarretou na organização das idéias e planos em torno da estratégia, na identificação de relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados e na elaboração de indicadores de desempenho qualificados e planos de ação com responsabilidades e cronogramas definidos.

Para melhor entendimento de como utilizar o BSC é necessário analisar cada perspectiva envolvida no *Balanced Scorecard*.

## 2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

De acordo com Kaplan e Norton (1997), existem quatro perspectivas no escopo do *Balanced Scorecard*. Pode-se observar que a perspectiva financeira sozinha não consegue instrumentalizar o processo de definição de uma estratégia futura com dados precisos. Por isso, foram definidas outras três perspectivas para auxiliar as organizações a obter maiores resultados através de suas estratégias. A seguir ir-se-á detalhar um pouco mais cada uma destas perspectivas.

### 2.2.1 Perspectivas Financeiras

“As medidas de desempenho financeiro sinalizam se a estratégia da empresa e sua implementação estão atingindo os objetivos empresariais, que se relacionam com lucratividade, crescimento e valor para o cliente” (Kluyver e Pearce, 2007, p.30). A perspectiva financeira utiliza informações que serão empregadas em todas as outras perspectivas. Os executivos devem se reunir para a definição de metas a serem alcançadas com uma estratégia que deixe claro quais são as medidas a serem tomadas a curto e longo prazo. Existem empresas que definem uma única meta para suas várias unidades de negócio e isso pode trazer alguns problemas quando uma unidade de negócios segue outros objetivos. Por isso é muito importante que cada unidade de negócio esteja ciente das estratégias a alcançar. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.50), “Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa”. Existem três fases, a saber: crescimento, sustentação e colheita.

Na fase de crescimento as organizações geralmente encontram-se no início de seus ciclos de vida e seus produtos têm altíssimo potencial de crescimento. Por este motivo, talvez tenham que investir recursos consideráveis para que possam desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços. Empresas, nesta fase, podem operar com fluxo de caixa negativo até começar a ver o retorno de seus investimentos. O objetivo principal para as empresas serão os percentuais de crescimento da receita e do aumento de vendas para determinadas regiões ou grupo de clientes. Não é muito comum ver empresas desta fase preocupadas com redução de custo, isto porque a redução de custos pode causar um conflito com a flexibilidade necessária para customizar novos produtos e serviços para mercados emergentes.

As organizações ou unidades de negócio em fase de sustentação possuem uma estabilidade financeira, porém não estão preocupadas em investimentos de longo prazo. Existe sim um investimento para melhoria contínua e para aliviar estrangulamentos e ainda ampliar a capacidade de produção. Geralmente mantém a sua participação no mercado e chegam até a crescer um pouco. Todos os investimentos desta fase são aplicados para obter excelentes retornos sobre o capital investido. As empresas estabelecem objetivos

financeiros relacionados à lucratividade que podem ser expressos através de medidas contábeis, como receita operacional e margem bruta.

A fase da colheita é aquela em que as organizações alcançam a maturidade em seus ciclos de vida e por isso desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Não se justifica investimentos significativos, somente o suficiente para manter equipamentos e capacidades de sustentar seu atual status no mercado. Qualquer investimento deve ter retorno definido e no tempo mais curto possível. A meta principal dessas empresas é maximizar o fluxo de caixa. Os objetivos globais das mesmas seriam o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Na visão de Torres (2001), para desenvolver um sistema de *Balanced Scorecard*, deve haver um diálogo entre o diretor financeiro e o executivo principal de cada unidade de negócios da empresa para discutir sobre a categoria financeira e os objetivos da unidade. Através deste diálogo, poderá ser determinada a melhor estratégia financeira para cada unidade de negócios.

Uma estratégia financeira eficaz aborda o lucro que pode ser alcançado, mas também deve analisar o risco do investimento. Na verdade, Kaplan e Norton (1997, p.58) descrevem que “o gerenciamento de risco é um objetivo acessório que deve complementar o retorno esperado definido pela estratégia da unidade de negócios”.

Ainda para Kaplan e Norton (1997, p.53) “existem três vertentes ou temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento/mix de receita, redução de custo/melhoria da produtividade e utilização de ativos/estratégia de investimento”.

Segundo Costa (2006), esses temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial corroborados por Kaplan podem ser reorganizados em dois grupos genéricos: crescimento e produtividade. Pode-se crescer aumentando a fonte de receita e/ou o valor por cliente atual. Pode-se obter ganho de produtividade mediante a redução de custos e/ou a melhor utilização dos ativos.

Costa (2006) afirma ainda, que as preocupações quanto ao crescimento e produtividade são diferentes em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Por exemplo, o indicador de crescimento mais apropriado para uma empresa na fase de crescimento pode ser a taxa de crescimento por segmento, pois a empresa está entrando no mercado e o objetivo é medir os resultados das táticas usadas, para aumentar ou não a agressividade. Já

a participação de mercado por clientes-alvos expressa melhor os objetivos típicos de que está no estágio de sustentação, no qual o crescimento é mais lento e exige um esforço muito maior. No estágio da colheita, a empresa já cresceu e já conquistou a participação de mercado esperada. Resta, então, como preocupação maior em relação ao crescimento, a rentabilidade por linha ou por cliente-alvo, pois a decisão estratégica é continuar ou não naquele segmento ou com aquele produto/linha.

### 2.2.2 Perspectivas dos Clientes

Esta perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997) apresenta como finalidade uma identificação do mercado e dos segmentos nos quais a organização deseja competir. Estes segmentos produzirão o componente de receita dos objetivos financeiros da organização. Niven (2002, p.15), em relação a esta perspectiva, afirma que “as organizações devem responder a duas questões críticas: Quem são nossos consumidores alvo? E qual é nossa proposta de valor ao servi-los?”.

A perspectiva de clientes faz com que as empresas alinhem suas medidas de resultado relacionadas à satisfação dos clientes, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Permite também uma identificação mais clara e uma avaliação das respostas de valor dirigidas a estes segmentos. As propostas de valor são os indicadores de tendências para as medidas de resultados nesta perspectiva.

Cada vez mais as empresas prezam pelos seus clientes, porque em um mercado altamente integrado como o atual, faz-se necessário uma grande demonstração de garantia de produtos. As preocupações com os clientes normalmente recaem nas seguintes categorias:

- a. Qualidade
- b. Custo
- c. Atendimento
- d. Moral
- e. Segurança

Além de satisfazer e encantar os clientes, os executivos da organização devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos baseados no mercado e nos clientes.

#### 2.2.2.1 Segmentos de mercado

Após pesquisa de segmentos de mercado, clientes e suas preferências, a empresa deve definir em sua estratégia onde deve atacar. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.68), “O *Balanced Scorecard*, como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos”. Existe um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes que é comum para todas as organizações e inclui indicadores em que se pode citar: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; lucratividade de clientes.

Estas medidas podem parecer genéricas para todas as empresas, mas é necessário ser customizada para grupo de clientes do qual se espera obter maior crescimento e lucratividade.

A participação de mercado serve para medir o percentual de negócios que a organização obtém com os clientes do primeiro nível, isto é, clientes com os quais a empresa mantém parceria duradoura. Para Kaplan e Norton (1997 p.73), “Esse tipo de medida ilustra como o *Balance Scorecard* deve ser utilizado para motivar e monitorar a estratégia de uma unidade de negócios”.

Conforme Torres (2001) a definição para cada medida essencial da pesquisa do cliente pode ser:

- a) Participação de mercado: Esta medida ilustra como o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para monitorar uma estratégia de uma unidade de negócio. Ela reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido.
- b) Captação de clientes: Mede em termos absolutos ou relativos a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- c) Retenção de Clientes: Mede o grau de intensidade com que a organização retém ou mantém seus relacionamentos com seus clientes.

d) Satisfação: Através de critérios específicos de desempenho é medida a satisfação dos clientes para com a organização.

e) Lucratividade dos clientes: Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. As organizações necessitam não só de clientes satisfeitos e felizes, mas também de clientes lucrativos. O cliente lucrativo ajuda a organização a ser mais focada nesse cliente ao invés de ser obcecada.

#### *2.2.2.2 Propostas de Valor aos Clientes*

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.77), cada vez mais as empresas precisam apresentar propostas de valor aos clientes. As propostas de valor representam os atributos que os fornecedores oferecem aos clientes, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvos. Mesmo com a variação dos segmentos de mercado, verifica-se a existência de um conjunto comum de atributos que permite a elaboração de *scorecards*:

a) Atributos dos produtos e serviços: Neste atributo, pode-se observar uma abrangência na funcionalidade do produto / serviço, preço e qualidade. Alguns clientes desejam produtos básicos, entregues de forma confiável e dentro do prazo, sem defeitos e pelo menor preço possível. Outros, por outro lado, estão dispostos a pagar um preço mais alto por determinados serviços com características que consideram valiosos.

b) Relacionamento com os clientes: A dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto / serviço dentro do prazo, possuir pessoal qualificado no atendimento, ter capacidade de resposta rápida, ser transparente.

c) Imagem e Reputação: Através de publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, muitas empresas conseguem atrair cada vez mais clientes para aquisição de seus produtos e obter a fidelidade dos mesmos.

Atendendo os objetivos e medidas selecionados para estas três classes de atributos, as empresas poderão reter e ampliar os seus negócios com os seus clientes, oferecendo assim propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

### 2.2.3 Perspectivas dos Processos Internos da Empresa

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas desta perspectiva são feitos pelas empresas somente após ter formulado os objetivos das perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite uma melhor visualização dos objetivos internos. Os indicadores das perspectivas de clientes e dos acionistas são importantes, mas devem ser apoiados nos processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência.

Olve, Roy & Wetter (2001, p.67), sugerem que para identificação dos objetivos desta perspectiva, devem ser identificados primeiramente “os processos da companhia em todos os níveis [os quais devem ser descritos] a partir da análise das necessidades do cliente através da entrega do produto/serviço. O propósito [...] é eliminar todos os processos que, direta ou indiretamente, não criam valor para o cliente”.

Na mesma linha de pensamento, Costa (2006) afirma que o BSC rompe a lógica de que as empresas devem monitorar e melhorar todos os processos existentes, mesmo quando isso não é estratégico. Frequentemente, o ganho de produtividade é um objetivo em si mesmo. Porém, no BSC, os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só são considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia da organização.

Conforme Torres (2001), a abordagem do *Balanced Scorecard* costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, através dos quais uma organização deve atingir a sua excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Nesta abordagem, também é visto a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos.

A visão de Kaplan e Norton (1997) mostra dentro desta perspectiva que o grande objetivo é realmente a inovação. Por isso muitas empresas estão investindo em sistemas que os auxiliem nestes processos internos de inovação. “A simples imposição de medidas de desempenho existentes ou a processos reengenheirados pode estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirá objetivos ambiciosos para clientes e acionistas” (op.cit, p.98/99). O *Balanced Scorecard* visa seus objetivos e medidas para a perspectiva dos



processos internos através da derivação de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Através desta análise seqüencial são revelados processos de negócios inteiramente novos, para os quais a empresa necessita buscar a excelência.

#### 2.2.3.1 Valores dos Processos Internos

Para Torres (2001, p.32), existe uma cadeia de valor genérica que serve para que as organizações possam adaptar-se ao construir a perspectiva dos processos internos. Estão inclusos neste modelo três processos principais que compreendem: o processo de inovação, o processo de operações e o processo de serviço pós-venda.

a) Processo de inovação: através de pesquisa, a organização analisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois desenvolve os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. A inovação é considerada um dos processos internos críticos. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.104), as empresas não devem somente satisfazer ou encantar os seus clientes, mas sim surpreendê-los, respondendo a duas perguntas fundamentais: “Que tipos de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã? e Como poderemos através da inovação oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?” (op. cit, p.104).

Para responder a estas perguntas as organizações deveriam incentivar seu pessoal a passar mais tempo conversando com os clientes para conhecer suas necessidades para poder oferecer, após uma análise, uma solução inovadora ao seu cliente.

Na visão de Torres (2001), ao longo do tempo as organizações fizeram altos investimentos nos processos produtivos e operacionais e deixaram de lado a pesquisa e o desenvolvimento, porém com a competitividade dos dias atuais, muitas organizações estão conseguindo vantagens através de produtos e serviços inovadores, fazendo com que o processo de planejamento e desenvolvimento passasse a ser um elemento importantíssimo na cadeia de valores.

b) Processo de operações: O *Balanced Scorecard* certamente será utilizado pelas organizações capazes de agregar valor aos seus produtos e serviços. Esse processo enfatiza apenas a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços

existentes aos clientes atuais. “As operações tendem a ser repetitivas, permitindo que técnicas de administração científica sejam diretamente aplicadas para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos da produção necessária” (op. cit, p.34). Devem ser incorporados aos processos operacionais das perspectivas, os fatores críticos de desempenho dos produtos e serviços, tempo de resposta, qualidade e custos.

c) Processo de serviço pós-venda: Para Kaplan e Norton (1997, p. 111) o serviço de pós-venda é a fase final da cadeia de valor interna, nela estão incluídos as garantias e concertos, correções de defeitos e devoluções, processamento de pagamentos, faturamento e cobrança. É a garantia da rapidez no atendimento a falhas reais ou potenciais e a paralisações.

Contudo, Costa (2006) acrescenta outro processo, além dos descritos por Torres (2001) e Kaplan e Norton (1997), ligado à cadeia de valor da perspectiva dos processos internos: os processos regulatórios e sociais.

Estes dizem respeito aos processos que melhoram a relação com a comunidade e o meio ambiente, tratando do meio ambiente; da segurança e da saúde; das práticas trabalhistas e dos investimentos na comunidade.

Os autores concordam, em contrapartida, que cada um desses grupos de atividades contempla aspectos que serão enfatizados ou não de acordo com a proposição de valor, o estágio de desenvolvimento do negócio e a estratégia traçada e já desdobrada em objetivos financeiros e de clientes.

### 2.2.3 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

Niven (2002, p.16), aponta a perspectiva de aprendizado e crescimento como sendo “a fundação sobre a qual é construído o *Balanced Scorecard*”. Numa linha de pensamento um pouco diversa Kaplan e Norton (1997, p.131), afirmam que “as perspectivas anteriores revelam onde as empresas devem se destacar para obter um desempenho excepcional. Por isso os objetivos desta perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três principais perspectivas”.

Segundo Kaplan (1998, Management), “O aprendizado e o crescimento são aspectos-chave, porque formam a base da melhoria, da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas, se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará”. Isto significa que as empresas não devem se acomodar com o desempenho atual, mesmo que estejam atendendo no momento. É necessário mostrar para os executivos que não serão superados por empresas concorrentes se conseguirem se aperfeiçoar de uma forma contínua e mais rapidamente. As empresas precisam se dar conta que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários e somente eles podem fazer com que a empresa continue melhorando as operações. O modelo contábil financeiro e os investimentos com os funcionários são tratados como despesa e por isso as empresas cortam estes investimentos para produzir ganhos incrementais no curto prazo. Porém as conseqüências resultantes destes cortes serão vistas no longo prazo.

Conforme Barcellos (2004), a perspectiva de aprendizado e crescimento não é apenas um neologismo criado para despertar uma nova “onda” e/ou moda no mundo das organizações, mas uma tentativa de melhor expressar a efetiva função da estratégia, que precisa estar, cada dia mais, associada à aprendizagem, revitalizando-se e retroalimentando-se, mantendo seu dinamismo, flexibilidade, criatividade, inovatividade, adaptabilidade, *práxis*. Para o mesmo, a principal função da estratégia é aprender. Aprender a definir-se em conformidade com sua visão de futuro, aprender a buscar as melhores alternativas possíveis para chegar lá, aprender a agrupar e distribuir da melhor forma os recursos, aprender a operacionalizar-se e implementar-se. Enfim, aprender a aprender ser uma estratégia efetiva e contemporânea.

Sob a ótica de Costa (2006), a implantação de um BSC permite a identificação de eventuais defasagens entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e as capacitações requeridas para alcançar os objetivos da empresa. Assim, deve-se analisar as decisões sobre treinamentos, pacotes de informática e modelos de gestão sob o ponto de vista da relevância da contribuição que darão para o cumprimento da estratégia.

Para eliminar essa defasagem, segundo a autora, é necessário capacitar os funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais. Tal como na perspectiva dos clientes, as medidas

baseadas nos funcionários incluem uma mistura de medidas genéricas (satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades) e direcionadores específicos dessas medidas (índices detalhados de habilidades específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo).

Torres (2001, p.35) corrobora a teoria de Costa (2006) expondo três características principais para essa perspectiva, são elas:

- a. Capacidade dos funcionários;
- b. Capacidade dos sistemas de informação;
- c. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Estas características exigem dos funcionários uma reciclagem para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas para alcançar os objetivos da empresa. A maioria das organizações considera altamente importante o ânimo de seus funcionários e a satisfação com o emprego. Um funcionário satisfeito normalmente aumenta a sua produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes. As empresas precisam entender que para alcançar um alto grau de satisfação dos clientes é necessário que sejam atendidos por funcionários satisfeitos.

Para que os funcionários se desempenhem com eficácia precisam de excelentes informações sobre os clientes, sobre os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões. Por isso, serviços de informações eficazes são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos. Somente com essas ferramentas pode-se esperar que os colaboradores sustentem programas de melhorias através das quais sejam eliminados sistematicamente defeitos e excessos de custos, tempo e desperdícios dos sistemas de produção.

Mesmo com funcionários habilitados, que dispõem de excelentes acessos às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir em convergência com os interesses da empresa. Por isso a terceira característica da perspectiva de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação, alinhamento e iniciativa dos funcionários.

### 2.3 Arranjo Sistêmico dos Componentes

De acordo com Kaplan e Norton (1997), um *Scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através de uma seqüência de relações de causa e efeito, que são expressas por um conjunto de afirmativas do tipo “se-então” como no exemplo:

“Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então também aumentarão” (Kaplan e Norton, 1997).

Ainda segundo os autores, o sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

Costa (2006) corrobora afirmando que o mecanismo de causa e efeito está presente no desdobramento da estratégia em medidas, metas e planos de ação e na relação desses componentes entre as perspectivas. Afirma ainda, que a integração, no BSC, não deve ser somente vertical, isto é, da estratégia à ação, mas também lateral, entre as perspectivas/dimensões da gestão.

A integração vertical se dá da estratégia às ações. As ações e as metas críticas ao cumprimento da estratégia são identificadas por meio de hipóteses sobre relacionamento de causa e efeito entre elas. Essas metas essenciais, ou seja, esses resultados esperados das ações críticas, pressupõem o alcance de um conjunto de outras metas, que por sua vez, devem ser resultado de outras ações, num efeito cascata da estratégia à ação. Já a integração lateral se dá entre as perspectivas. O que se pretende alcançar financeiramente (perspectiva financeira) deve orientar o que se pode e deve fazer em termos de produto e de mercado consumidor (perspectiva do cliente), que, por sua vez, deve orientar as escolhas quanto aos modos de produção e disposição desses produtos/serviços (perspectiva de processos internos), que, por sua vez, devem orientar a decisão sobre a estrutura organizacional e administrativa e sobre a tecnologia de informação, identificadas como necessárias para dar

suporte aos amplos processos de produção e venda (perspectiva de aprendizagem e crescimento) (COSTA, 2006).

Em suma, o arranjo sistêmico se caracteriza por processos gerenciais e desdobramento da estratégia, de cima para baixo. Esse desdobramento se dá pela identificação dos fatores-chaves de desempenho que são organizados em quatro perspectivas de gestão e ligados entre si por relacionamentos de causa e efeito. Esse desdobramento continua com a identificação dos indicadores e medidas que expressem adequadamente se as iniciativas estão alcançando os resultados esperados, encadeados de forma a cumprir a estratégia.

## **2.4 Medidas, Metas e Ações**

Após definir os objetivos que precisam ser alcançados para cumprir a estratégia, deve-se identificar uma forma de acompanhar o resultado do esforço em alcançá-los. Assim, ao invés de a empresa medir apenas o cumprimento da estratégia final, ela passa a acompanhar o cumprimento dos objetivos estratégicos, que são o desdobramento mais geral da estratégia.

### **2.4.1 Medidas**

O BSC não é substituto dos sistemas de mensuração do dia-a-dia das organizações. Porém, suas medidas são escolhidas para chamar a atenção dos gestores e dos funcionários para os fatores que se espera levar à mudança de desempenho desejada. A ferramenta centraliza sua atenção na estratégia, na visão e não no controle operacional. As medidas são estabelecidas para que as pessoas conduzam seus trabalhos em direção à visão geral, à estratégia (COSTA, 2006, p.37).

A autora continua, afirmando que “a definição da cesta de medidas pressupõe não só a discussão sobre o objeto a ser medido, mas também seu detalhamento: fórmula, fonte de dados, periodicidade de apuração e interpretação”. Essas informações devem ser

concisas, claras e explicar como as medidas foram estabelecidas e como serão monitoradas e reportadas.

#### 2.4.2 Metas

Kaplan e Norton (1997) apontam que para cada medida considerada importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, da estratégia. Essas metas devem expressar as hipóteses sobre a magnitude e a velocidade de mudanças necessárias para o cumprimento da estratégia. Afirmam ainda que “a meta é a quantificação do desempenho desejado a ser medido”.

Contudo, para que o desempenho global desejado seja efetivamente alcançado, os *scorecards* devem ser vinculados à programas de incentivo e compensação, pois segundo os autores, a motivação para buscar o nível de desempenho desejado vem, em primeiro lugar, da certeza de que a recompensa (que não precisa ser, necessariamente, financeira) será baseada no alcance das metas estipuladas. Segundo, vem da avaliação por parte das pessoas que essa recompensa é compatível com o esforço a ser feito. Não existe uma fórmula única para essa vinculação. O desafio da empresa está em acarretar na ponderação esforço *versus* recompensa *vis-à-vis* à cultura da organização e as características de seus recursos humanos.

#### 2.4.3 Planos de Ações

De acordo com Costa (2006, p. 42), uma vez definidas as metas a serem alcançadas, necessárias para se alcançar os objetivos estratégicos, devem-se planejar as ações a serem executadas.

A autora afirma que só devem ser executados os planos de ações que tiverem alguma relação com as metas traçadas para atingir os objetivos definidos no BSC. As demais ações devem ser descartadas ou postergadas, se for o caso. O que não pode deixar de ser feito é o que foi considerado fundamental para atingir as metas definidas. E, para garantir que as metas sejam alcançadas, nenhuma pode ficar sem plano de ação.

## 2.5 Implantação do Programa de Gerenciamento *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.283), existem muitos executivos que começam a implantação de um sistema de *Balanced Scorecard*, pensando apenas que a ferramenta é uma iniciativa limitada voltada para a melhoria do sistema de medição de desempenho da organização, no entanto o *Balanced Scorecard* é muito mais que isso. Na verdade, esta ferramenta faz com que a empresa consiga gerenciar o negócio de uma forma inovadora e eficiente.

Ainda segundo os autores, a maioria das empresas adota o *Balanced Scorecard* para orientar partes isoladas do processo gerencial. Todo o processo de elaboração do *Scorecard* é adotado pelos executivos em respostas a finalidades estratégicas específicas e normalmente alcançam estas finalidades, porém as organizações com o passar do tempo não continuam apenas com o propósito inicial, normalmente a primeira aplicação parece dar origem a um processo de mudanças que vai muito além do primeiro objetivo da elaboração do *Scorecard*.

Guilherme e Goldszmidt (2003), identificaram quatorze fatores críticos para a implantação do *Balanced Scorecard*, os quais foram divididos em dois grupos: fatores organizacionais e relacionados ao processo de implantação e uso do BSC. Os fatores críticos do primeiro grupo relacionaram-se a processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação. O segundo grupo apresentou fatores como: consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração; equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais.

Kaplan e Norton (1997) ratificam os fatores críticos identificados por Goldszmidt aglutinando-os em três etapas para iniciar o projeto implantação do *Balanced Scorecard*: mobilizar a organização, tomar algumas precauções quanto a falhas estruturais e organizacionais, e ficar atento aos riscos da implantação da ferramenta. A seguir serão explicitadas todas estas etapas que introduzem a implantação do BSC.



### 2.5.1. Mobilizar a Organização

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.287), “Um sistema gerencial não surge instantaneamente. Devido ao seu alcance, complexidade e impacto, todo novo sistema gerencial deve ser introduzido gradativamente”. Isto faz com que os executivos consigam alterar ou incorporar processos, eliminando os anteriores e transmitindo uma mensagem clara sobre a relevância do processo em implantação. A mensagem a ser passada é de fundamental importância para que a organização utilize este novo processo como uma estratégia adequada e aderente.

Conforme Goldszmidt (2003), dentre as falhas mais graves às quais o BSC está sujeito, encontra-se aquelas relacionadas ao processo de centralização, na medida em que o objetivo do BSC é disseminar-se pela organização, sendo refinado e adaptado a cada grupo.

Este ponto é enfatizado ainda por Paladino (apud Goldszmidt, 2003), que destaca a limitação do BSC apenas para os olhos da gerência, e não compartilhado com todos os funcionários como uma das principais razões para que uma companhia perca o alinhamento estratégico.

Quando utilizado o *Balanced Scorecard* como estrutura para um novo sistema gerencial, todas as mudanças são consistentes e coerentes, fazendo com que o resultado se torne radical. Uma organização que pretende implantar um sistema gerencial utilizando-se de uma estrutura como o *Balanced Scorecard* deve seguir alguns passos em seu primeiro ano para que os objetivos estratégicos alinhem-se aos objetivos pessoais dos funcionários e de cada unidade de negócio. Na sequência, pode-se verificar os primeiros passos no processo de implantação:

- a. Esclarecer a visão e a estratégia da empresa;
- b. Comunicar a estratégia corporativa;
- c. Lançar iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios;
- d. Levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

### 2.5.2 Precauções quanto a Falhas Estruturais e Organizacionais

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.296/297), vários executivos de diversas empresas tentaram elaborar *scorecards* para suas unidades de negócios, porém muitos deles chegaram à mesma conclusão, “Não é tão simples quanto parece”. Na verdade, existem fatores que contribuíram para o fracasso destes executivos. “Esses fatores incluem falhas na estrutura e na escolha das medidas para o *Scorecard*, além de falhas organizacionais no processo de desenvolvimento do *Scorecard* e na sua forma de utilização”.

Muitas empresas acreditam possuir um *Balanced Scorecard*, porque seus executivos complementam suas medidas financeiras com medidas não-financeiras que englobam um sistema de BSC, porém estas medidas não-financeiras apresentam defeitos tradicionais que deveriam complementar. São medidas que mostram a eficiência da organização no passado. Todas as empresas estão tentando melhorar no que diz respeito a essas dimensões. Por isso são medidas úteis como forma de controle, mas não para comunicar aos funcionários em que aspectos eles devem se destacar para vencer no futuro. Além disso, não oferecem orientação suficiente para o futuro. “Felizmente, essas falhas estruturais podem ser remediadas com relativa facilidade” (op. cit. p. 297).

No que diz respeito às falhas organizacionais segundo os autores, as organizações nunca devem delegar a função de criar indicadores a uma equipe gerencial de nível médio. Isso deve partir sempre da alta administração para que o *Balanced Scorecard* utilize a visão estratégica da organização. Quando não parte da alta administração, normalmente são criadas medidas de desempenho aos processos existentes gerando melhorias em âmbito local, mas provavelmente não levará a um desempenho superior para toda a organização. “Além disso, se os altos executivos não estiverem à frente do processo, é improvável que venham a utilizar o *Scorecard* nos processos gerenciais importantes” (op. cit. p.298).

É importante lembrar que o *Balanced Scorecard* não deve ser criado para copiar os melhores indicadores utilizados pelas empresas líderes. Os *scorecards* definidos pela alta administração devem ser para melhorar a organização como um todo e por isso devem ser analisados quais *scorecards* são primordiais dentro da empresa. Quando utilizado *scorecards* de outras empresas, provavelmente, estes serão inadequados por enfrentarem

ambientes competitivos diferentes, com diferentes clientes e segmentos de mercado distintos.

### 2.5.3 Riscos na Implantação do *Balanced Scorecard*

Segundo Prado (2003, RISCOS), a implantação do *Balanced Scorecard* requer antes de tudo que a empresa busque o consenso e clareza para traduzir a missão e a estratégia de negócios em medidas operacionais que derivem em resultados. Na seqüência, pode-se ver algumas observações a serem seguidas para que o sucesso seja alcançado: apoio da alta direção, fuga da realidade, medição, responsabilidade, cultura, comunicação, *feedback*, conjuntura, tecnologia e fator humano.

- a. Apoio da Alta Direção: Após haver pré-disposição de implantar o modelo e vir com o aval de um alto executivo, existe uma grande chance de dar certo. Do contrário, se não haver apoio, ou o apoio seja parcial, o modelo terá vida curta;
- b. Fuga da Realidade: Existe um risco do modelo sair da realidade, quando a visão e a missão não estão ligadas com os objetivos, metas e indicadores. Risco de adoção de visão estratégica irreal, pois para o *Balanced Scorecard* o conjunto de indicadores financeiros e não-financeiros são articulados com a visão e a estratégia;
- c. Medição: Todos os indicadores definidos devem ser facilmente medidos e divulgados o mais breve possível. Não se pode gerenciar aquilo que não é mensurável;
- d. Responsabilidade: Todas as ações têm o seu responsável, que deverá agir reposicionando para a estratégia;
- e. Cultural: Risco da cultura empresarial. Este é um risco comum, indicar a implantação do *Balanced Scorecard* sem rever o formato cultural da organização. O *Balanced Scorecard* é para toda empresa, não somente para uma minoria ou uma única unidade de negócios;
- f. Comunicação: Existe o risco da má comunicação. O *Balanced Scorecard* deve ter ampla e irrestrita divulgação, mesmo quando os números não sejam favoráveis;

- g. *Feedback*: Há o risco de não haver retorno sobre as ações ou sobre o efeito dos indicadores, levando as pessoas a não desenvolverem o processo contínuo que requer o *Balanced Scorecard*. O *feedback* proporciona uma melhor aprendizagem;
- h. Conjuntural: Falta de consenso, organização, pontualidade, materialidade, identidade, realidade e muitos outros fatores que afetam o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*;
- i. Tecnologia: Há o risco de achar que um sistema baseado em computador resolve tudo, esquecendo que às vezes um simples procedimento é a solução mais viável;
- j. Fator Humano: O risco humano é presente em qualquer atividade, porém na implantação do *Balanced Scorecard* pode-se resumir em uma única palavra: atitude. É a atitude que vai fazer com que o sistema decole.

## 2.6 O Processo de Construção do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.314), as organizações apresentam características próprias e normalmente desejam seguir seu próprio caminho na construção do *Balanced Scorecard*. Os mesmos autores, entretanto, sugerem um plano típico e sistemático para a elaboração de *Scorecard*. Quando executado de forma adequada, o processo que contém dez tarefas subdivididas em quatro etapas incentivará o comprometimento com o *Scorecard* entre os executivos e gerentes, e produzirá um *Balanced Scorecard* útil que os ajudará a alcançar os objetivos de seus programas.

### 2.6.1 Etapa 1 - Definição da arquitetura de indicadores

Nesta etapa, existem duas tarefas a serem executadas. A primeira é selecionar a unidade organizacional adequada. A construção de um *Balanced Scorecard* em âmbito corporativo pode ser muito complexa, por isso é aconselhável iniciar por uma unidade de negócios e ao final montar um *Scorecard* para gerenciar todas as unidades.

Após definida e selecionada a unidade, deve-se verificar os relacionamentos da unidade com as demais da estrutura organizacional. Para isto é necessário realizar entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo para conhecer:

- a) “Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração).
- b) Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação).
- c) Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagem integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos)” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.314).

Esse conhecimento é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento. A identificação de relações unidades/corporação torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que poderiam ficar ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente.

#### 2.6.2 Etapa 2 - O consenso em função dos objetivos estratégicos

As três tarefas seguintes estão relacionadas com as definições estratégicas. A terceira tarefa é realizar primeira série de entrevistas. Nesta deve-se preparar todo material básico do *Balanced Scorecard* e também os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Todo este material deve ser entregue a cada alto executivo de cada unidade de negócios. Deve-se também obter informações referentes a cada unidade, tipo, ambiente competitivo, produtos concorrentes, inovações tecnológicas, entre outros. Após a análise do material pelos executivos, devem ser feitas entrevistas de aproximadamente 90 minutos para cada um deles, seguindo um roteiro igual para todos os executivos, evitando assim uma análise confusa entre as unidades. Nas entrevistas, deve-se apresentar o conceito de *Balanced Scorecard* aos executivos, responder as dúvidas que aparecerem sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *Scorecard*.

A quarta tarefa é a sessão de síntese, os membros do projeto se reúnem após o fim das entrevistas, para discutir as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação inicial de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. Segundo Kaplan e Norton (1997), o resultado da sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas. Neste momento, a equipe deve verificar se os objetivos nas quatro perspectivas parecem estar interligados em relação causa e efeito.

A seguir, realiza-se a tarefa cinco que consiste num primeiro *workshop* executivo, ou seja, uma reunião realizada com a alta administração, onde se procura gerar um consenso em relação ao *Scorecard*. Durante o *workshop*, deve-se promover um debate de grupo com relação à missão e estratégia até que seja alcançado um consenso. Cada perspectiva é abordada de uma forma sequencial.

Normalmente são citados vários objetivos para cada perspectiva, porém cada um deve ser discutido a parte sem fazer comparações com outros objetivos potenciais para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente analisados. Após lançados e discutidos todos os objetivos potenciais de uma perspectiva, o grupo seleciona por votação as três ou quatro mais importantes.

### 2.6.3 Etapa 3 - Escolha e elaboração dos indicadores

Nesta etapa, realiza-se a sexta tarefa cuja consiste nas reuniões dos subgrupos. O ideal é trabalhar com subgrupos individuais durante várias reuniões e cada subgrupo terá quatro objetivos principais:

- a) Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo.
- b) Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo.
- c) Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis.

d) Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

O segundo *workshop* executivo corresponde à sétima tarefa e pode ser agendado assim que os resultados das reuniões dos subgrupos forem alcançados. Neste *workshop*, devem ser envolvidos a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio. Todos devem debater a visão, a estratégia e os objetivos, e indicadores experimentais da organização para o *Scorecard*. Os resultados dos subgrupos devem ser apresentados pelos executivos integrantes dos subgrupos para todos sentirem que o executivo tem a posse dos objetivos traçados. Ao final deste *workshop*, deve-se comunicar a todos os funcionários da unidade de negócios quais são os objetivos a serem alcançados. Em segundo plano, o objetivo é incentivar os participantes a formular metas de superação para cada um dos indicadores propostos.

#### 2.6.4 Etapa 4 – Elaboração do plano de implementação

Nesta última etapa, realizam-se a tarefa número oito, cujo objetivo é estabelecer um plano de implementação para o *Scorecard* e formalizar as metas de superação, através de uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, a tarefa de número nove, que consiste num terceiro *workshop* executivo para chegar à decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação, e a décima tarefa que trata da finalização do plano de implementação.

Quanto à finalização do plano de implementação, Kaplan e Norton (1997) sugerem que o *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização, podendo assim criar valor para a mesma.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia está relacionada à forma como a pesquisa é realizada e com o tipo de pesquisa. A escolha por um tipo de pesquisa implica diferentes procedimentos para a coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa. Para melhor compreender a forma de pesquisa adotada no presente trabalho, apresentar-se-á dividida em tipo de pesquisa, coleta de dados e limitações.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

É de suma importância na apresentação de uma pesquisa, a descrição sobre o tipo de pesquisa que foi utilizada, bem como o seu conceito e justificativa de uso na investigação específica.

A pesquisa científica pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios da investigação. Vergara (1997) propõe que quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios a autora destaca, dentre os diversos tipos existentes, a pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, participante, ação e estudo de caso.

Quanto aos fins a pesquisa em questão pode ser classificada como sendo exploratória e descritiva, e quanto aos meios, em estudo de caso e pesquisa bibliográfica.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória por ser a primeira vez que a ferramenta *Balanced Scorecard* é estudada na empresa alvo da pesquisa.

Segundo Sellitz et al (1960) o estudo exploratório contribui para aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar, ajuda no esclarecimento de conceitos, estabelece prioridades e fornece informações sobre a possibilidade de futuras pesquisas.

Para Triviños (1987) a pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Ainda conforme Mattar (2005) este tipo de pesquisa possibilita modificar o grau de conhecimento acerca da realidade, desvendando fatos e fenômenos ainda não trabalhados no campo da ciência formal, e serão edificados a



partir de observações e do contato direto através da análise documental relacionada à empresa.

A presente pesquisa também pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva, a partir do momento que apresenta características da empresa Alpha Ind, Com e Serviço em Eletrônica Ltda, bem como seu modelo de gestão estratégica.

A pesquisa descritiva é referenciada por Vergara (1997) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Mattar (2005) ainda afirma que o caráter descritivo do estudo realizado está relacionado ao resgate dos fenômenos e processos ocorridos na empresa objeto da análise, com base em documentos e fontes bibliográficas, sem a interferência ou manipulação do pesquisador, delimitado pela pergunta básica de pesquisa, em face da especificidade inerente ao método eleito que foi o estudo de caso.

O estudo de caso se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento partindo da realidade presente no campo (CRUZ NETO, 2002). De acordo com Yin (apud ROESCH, 1999) esse tipo de estudo examina um fenômeno atual em seu contexto, enfatizando o presente e não o passado.

Para Cervo & Bervian (1983) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Lakatos e Marconi (1990), ainda acrescentam que trata de um levantamento bibliográfico sob a forma de livros, revistas e publicações, com finalidade de proporcionar conhecimentos já documentados sobre o assunto ao pesquisador.

O estudo em questão caracteriza-se, quanto aos meios, por estudo de caso e pesquisa bibliográfica, pois propõe analisar a viabilidade de implantação do planejamento estratégico da empresa Alpha utilizando o BSC como ferramenta de gestão, através da análise dos fatores convergentes e divergentes que a empresa apresenta, à luz dos fatores estruturantes do *Balanced Scorecard*.

### 3.2 Coleta de Dados

A pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos quanto qualitativos. A pesquisa qualitativa não tem como propósito o levantamento de critérios numéricos, mas sim uma análise aprofundada do recolhimento de informações específicas sobre o tema proposto, tendo como base para tal, um embasamento teórico completo (TRIVIÑOS, 1987).

Como o estudo é de cunho qualitativo, para coleta de dados, foram utilizadas técnicas de entrevista informal, utilizando a entrevista semi estruturada não disfarçada com os gestores da empresa, análise documental e a observação participante da pesquisadora.

A entrevista semi estruturada não disfarçada visa obter dos entrevistados o que eles consideram os aspectos mais relevantes de determinado problema, por meio de uma conversação guiada, obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise do objeto (RICHARDSON, 1999).

Triviños (1987, p.146), define esta técnica como “questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Este tipo de procedimento de coleta de dados foi empreendido, conforme definido pelos autores, tendo como guia um roteiro de tópicos relativos às experiências de planejamento da empresa; características do Grupo Alpha e recursos da Alpha Comércio.

A primeira entrevista foi realizada no dia 16 de março de 2008, às 14h00min, com o sócio-presidente da empresa Sr. João Maria de Souza, na sede da empresa. A mesma perdurou por aproximadamente 1h15min. As demais entrevistas foram realizadas com os supervisores dos setores de aquisição, almoxarifado, recursos humanos, marketing, financeiro e loja Estreito. Essas ocorreram no dia 14 de abril de 2008 e perduraram cerca de 30min cada.

De acordo com Vergara (1997) a análise documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, fotografias, disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

Lakatos e Marconi (1990) apóiam a idéia ao afirmarem que a pesquisa documental se caracteriza pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

A pesquisa utilizou documentos, de acesso restrito, disponíveis na corporação. Dentre os documentos foram analisados as experiências de planejamento estratégico, os relatórios de avaliação estratégica, relatórios gerenciais e documentos da contabilidade.

Outro método utilizado na coleta de dados foi a observação participante, que para Lakatos e Marconi (1990, p. 82) “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele.” Esse tipo de observação se deu em decorrência da participação da pesquisadora no quadro funcional da empresa, no cargo de Gerente Administrativa.

### 3.3 Limitações

As limitações relacionadas à metodologia do estudo encontram-se nas categorias de análise eleitas através da seleção do referencial teórico, o qual determina sua abrangência de análise.

O estudo limita-se, ainda, a apenas uma empresa do Grupo Alpha: a Alpha Comércio, a qual representa as unidades comerciais do grupo, não podendo generalizar os resultados da pesquisa para as outras empresas do grupo, mas sim, como um referencial modelo de gestão.

Por fim, a pesquisa limita-se a avaliar a viabilidade de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, à luz do *Balanced Scorecard* e não o desenvolvimento da ferramenta propriamente dito.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE ESTRUTURAL DA ALPHA

Nesta seção serão apresentados o histórico da empresa, as empresas do Grupo, a estrutura atual da empresa pesquisada, algumas características dos produtos e serviços oferecidos e dados relativos aos recursos da empresa.

### 4.1 Histórico

Fundada em 13 de maio de 1983, a Alpha Indústria, Comércio e Serviços em Eletrônica Ltda iniciou suas atividades fabricando sistemas de segurança contra roubo. Seu empreendedor, sócio fundador, João Maria de Souza tinha em mente a visão de que o setor de alarmes em residências e estabelecimentos comerciais iria crescer em Florianópolis e percebeu a necessidade de desenvolvimento de produtos próprios para esse segmento de mercado, pois os produtos utilizados eram escassos no mercado local e provenientes de São Paulo.

O início das atividades foi marcado por muita dificuldade, pois todo o serviço era feito de uma forma muito rudimentar e artesanal, desde a elaboração de projetos, passando pela sua produção, comercialização e culminando na instalação dos produtos junto aos consumidores finais. Essa realidade perdurou por aproximadamente um ano e foi modificada em função de algumas facilidades encontradas no mercado, dentre as quais podemos citar o avanço das vendas e a pouca concorrência pelo o fato da Alpha ter sido pioneira no setor de atuação na região.

No ano de 1994, a empresa dividiu-se, ficando de um lado a indústria e, de outro, o comércio e a prestação de serviços. Esta divisão foi importante, pois a organização havia crescido, as vendas aumentado e, nessa época, já havia sido estruturado um departamento técnico para a instalação e manutenção dos equipamentos produzidos até então.

Com o aumento das vendas, e o intuito de inovar e crescer, são criados os postos de vendas, e então, iniciam-se as atividades das lojas Alpha, com uma grande variedade de produtos.

A empresa teve um crescimento contínuo, e no ano de 2001 foi criada a Alpha Segurança Privada. Esta refere-se à empresa prestadora de serviços que frente ao grande crescimento dos clientes monitorados e as oportunidades de negócios na área de segurança, acabou impulsionando a empresa para um caminho sem volta: o crescimento sustentável neste segmento.

## 4.2 O Grupo ALPHA

O Grupo Alpha caracteriza-se por uma sociedade Limitada que tem como sócio-presidente o engenheiro elétrico João Maria de Souza, também professor da Escola Técnica Federal de Santa Catarina (CEFET) e como diretor geral seu sócio, também engenheiro elétrico, Carlos de Almeida.

O Grupo é constituído por três empresas que atuam no segmento de segurança, porém, cada uma atua em um diferente ramo do mercado, e uma empresa que atua no segmento de limpeza e conservação.

A Alpha Comércio representa as unidades comerciais do Grupo, ou seja, é a empresa que atua no ramo comercial. Comercializa produtos nos segmentos de segurança, comunicação e informática. É composta por sete lojas, dois vendedores externos e parte administrativa.

A CS Eletrônica é a segunda empresa do Grupo Alpha. Atua no ramo da indústria, fabricando produtos no segmento de segurança, como sensores, centrais de alarme, alarmes contra incêndio, cerca elétrica, entre outros. A CS é composta por uma fábrica localizada na cidade de São José - SC e mantém em média setenta funcionários.

A Alpha Segurança Privada é a empresa que atua no ramo de serviços. É constituída por doze vendedores, cento e cinquenta postos de vigilância, quatrocentos vigilantes, duas bases de monitoramento e parte administrativa. Esta empresa oferece serviços nas cidades de Florianópolis e região, Joinville, Tubarão, Chapecó e Videira, todas no estado de Santa Catarina.

Ainda no ramo de serviços mais uma empresa passou a fazer parte do Grupo Alpha em Dezembro de 2007. Nesta data foi criada a Alpha Serviços Especializados, prestando

serviços de limpeza, asseio, conservação e portaria. Localizada no município de Palhoça-SC, esta empresa mantém em média quinze funcionários.

Visto que o Grupo Alpha é constituído por quatro empresas distintas, esta pesquisa irá contemplar apenas a empresa Alpha Comércio.

#### **4.3 Estrutura Atual**

A Alpha Comércio conta com sessenta e seis funcionários efetivos e três estagiários, ambos distribuídos entre as lojas e área administrativa.

Todas as lojas da empresa localizam-se no estado de SC. Em Florianópolis a empresa conta com duas lojas, sendo uma no bairro Centro e outra no bairro Estreito. A cidade de São José conta com mais duas lojas da Alpha, sendo uma no bairro Campinas e outra no Shopping Itaguaçu. As outras cidades que a empresa possui lojas são Tubarão, Joinville e Chapecó.

Além das lojas, a empresa mantém dois vendedores externos que atuam nas regiões Sul (de Imbituba até Araranguá) e Vale do Itajaí.

O corpo administrativo da empresa está localizado junto à loja do bairro Estreito, em Florianópolis, no segundo andar do prédio. Neste mesmo local, porém na parte dos fundos, situa-se o almoxarifado da empresa e na parte lateral a assistência técnica.

Dentre os setores administrativos a empresa mantém setor financeiro, recursos humanos, logística (compras e almoxarifado), TI, marketing, pesquisa e aplicação e assistência técnica.

O quadro funcional da empresa é ilustrado conforme o organograma na figura 1.

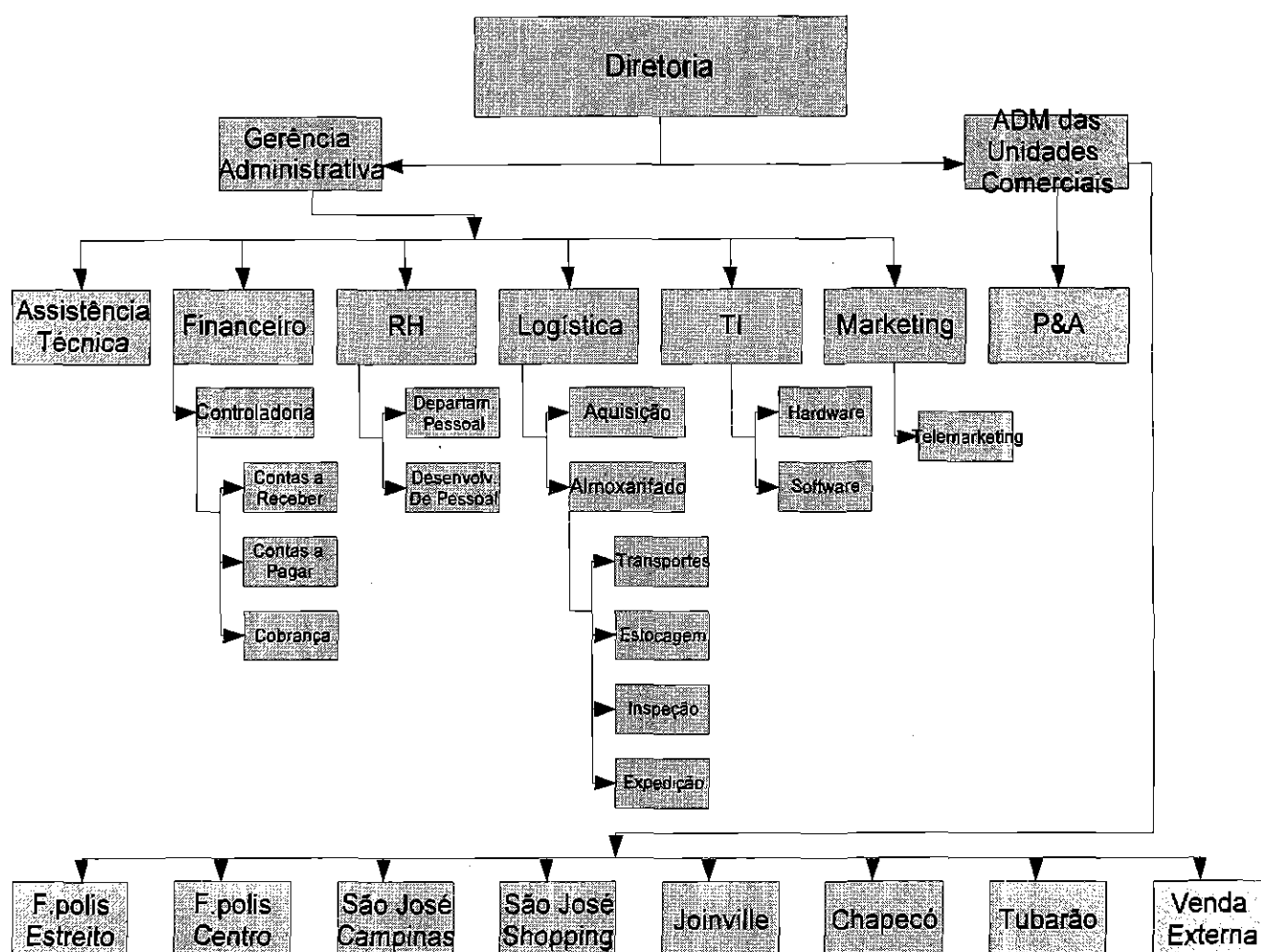


FIGURA 1- Organograma da Alpha Comércio  
Fonte: Alpha Comércio, 2008.

O negócio da Alpha Comércio é prover inovação tecnológica mediante a comercialização e distribuição de produtos nos segmentos de segurança, informática e comunicação, agregando serviços complementares e gerando soluções para os clientes. Sendo assim, os clientes alvo da empresa são os revendedores, pequenos distribuidores, empresas de segurança e consumidores finais.

Para atender a todos esses clientes alvos, a Alpha mantém unidades de distribuição (atacado) e de varejo. As lojas de Joinville, Chapecó, Tubarão e os vendedores externos atendem o público exclusivamente atacadista, isto é, revendedores, pequenos distribuidores e empresas de segurança. As lojas de Florianópolis, do bairro Centro, e de São José, do Shopping Itaguaçu, são exclusivamente varejistas. Por fim, as lojas de Florianópolis, bairro

Estreito, e São José, bairro Campinas, atendem tanto o público atacadista, quanto o varejista.

#### **4.4 Produtos e Serviços**

Segundo os gestores, um dos diferenciais da Alpha é a variedade de itens oferecidos. São mais de 5.000 itens comercializados distribuídos entre os segmentos de segurança, comunicação, informática e instrumentação. Os principais produtos comercializados, isto é, os produtos mais representativos em termos de quantidade e faturamento são os produtos do segmento de segurança. Este segmento é responsável por 70% do faturamento da empresa e os produtos que mais contribuem com este índice são os motores, baterias, centrais, câmeras, controles e sensores.

Serão descritos abaixo os itens mais relevantes dentro de cada segmento.

- a) Segurança: centrais de alarme, sensores, CFTV, controle de acesso, motores, ferramentas, iluminação de emergência, cofres, baterias e acessórios/incêndio.
- b) Comunicação: rádios, antenas, telefonia fixa, telefonia móvel/acessórios/recargas e baterias.
- c) Informática: cabeamento estruturado, ferramentas, HDs, monitores, modems, roteadores, acessórios e periféricos.
- d) Instrumentação: aparelhos, acessórios e baterias.

Os principais serviços oferecidos pela Alpha Comércio são o serviço de engenharia e assistência técnica dos produtos. Os serviços de engenharia contemplam a elaboração de projetos de segurança para os clientes. Estes projetos podem ser de CFTV, cerca eletrônica, rádio comunicação, sistemas de alarmes, etc., por exemplo: projetos de câmeras para cidades, condomínios, ginásios; cerca elétrica para grandes áreas como terrenos, fazendas; rádio comunicação para empresas, polícia; alarmes para condomínios; entre outros. Os serviços de assistência técnica dizem respeito à orientação sob os produtos comercializados. A empresa presta assistência técnica – reposição, conserto e manutenção – para cerca de 70% dos produtos revendidos. Este, segundo a percepção dos gestores, pode ser considerado um ponto forte da empresa.



## 4.5 Recursos da Alpha

Serão apresentados na sequência dados relativos aos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros da Alpha.

### 4.5.1 Recursos Humanos

A empresa conta com 71 colaboradores. Este número é composto por dois sócios, sessenta e seis funcionários efetivos e três estagiários.

O índice de rotatividade dos empregados é considerado médio pelo supervisor de recursos humanos, uma vez que a média de permanência dos funcionários na empresa é de três anos.

As políticas de recursos humanos são gerenciadas pelo supervisor do setor que também é responsável pelas contratações, controle do ponto e execução das capacitações internas. Porém as atividades relacionadas ao departamento de pessoal são efetuadas por outro funcionário vinculado ao supervisor de RH.

No que tange à contratação de novos profissionais, as características buscadas pela empresa nos colaboradores variam de acordo com o setor em que atuam. No entanto, para cerca de 65% dos cargos existentes é exigido conhecimento técnico em eletrônica. Outras atitudes como honestidade, eficiência e pró-atividade são buscadas em qualquer um dos profissionais.

A contratação de novos colaboradores é feita pelo supervisor de recursos humanos. Este realiza dinâmicas de grupo, aplica testes psicológicos e posteriormente entrevista os candidatos às vagas. Todas as etapas da seleção são eliminatórias e os candidatos que forem aprovados após a seleção do supervisor de RH são encaminhados para entrevista com o supervisor do setor que solicitou a vaga. É deste último a decisão de quem será contratado.

Como benefícios a empresa oferece vale transporte, auxílio alimentação, convênio de assistência médica, odontológica e farmácia e auxílio estudantil. Este último é disponibilizado de acordo com a política de auxílio estudantil da empresa.

No que diz respeito às horas trabalhadas, são exigidas 44h de trabalho semanal por colaborador efetivado. A empresa funciona em horário comercial, porém é flexível com os

colaboradores em relação ao cumprimento desses horários. A política utilizada é a de gestão de banco de horas, ou seja, se o colaborador fizer hora extra, deve compensar essas horas com folgas e se faltar deve compensar com horas trabalhadas.

#### 4.5.2 Recursos Materiais

O fluxo de materiais na Alpha é bastante complexo. A empresa mantém um saldo elevado de estoque de mercadorias, cerca de R\$ 1.000.000,00. Parte deste estoque encontra-se nas lojas, porém a maior parte é armazenado no almoxarifado da empresa que situa-se no bairro Estreito nos fundos da loja. A área de almoxarifado é pequena para o volume do estoque. O setor conta com seis colaboradores que são responsáveis pelo recebimento, conferência, armazenamento e expedição das mercadorias. As mesmas são armazenadas por tipo de produto e marca.

O fluxo de movimentação desses materiais é bastante intenso, isto é, todos os dias são recebidas mercadorias dos fornecedores e ocorre a expedição para as lojas. A empresa mantém um motorista que faz a entrega das mercadorias nas lojas situadas na grande Florianópolis e duas vezes por semana são enviadas, por transportadoras, mercadorias para as lojas situadas nas outras cidades do estado.

A empresa não mantém controle de estoque automatizado. O controle das mercadorias é feito através do inventário comparando as mercadorias vendidas, com as mercadorias transferidas por loja. Por exemplo, se uma loja vendeu R\$30.000,00 em um mês e transferiu R\$25.000,00 de mercadoria, significa que o estoque diminuiu R\$ 5.000,00. Porém, por ser um trabalho extenuante e demorado esse inventário é feito apenas duas vezes por ano em cada loja.

A aquisição desses recursos é realizada pelo setor de compras. A empresa é atendida por fornecedores parceiros para a maioria dos produtos comercializados, contudo a cada três meses novas cotações de preços são efetuadas para fins de negociação.

#### 4.5.3 Recursos Tecnológicos

A Alpha busca inovações tecnológicas tanto no que diz respeito aos produtos que oferece, quanto aos recursos utilizados para o desenvolvimento do trabalho.

A empresa disponibiliza computadores com acesso à internet de banda larga para todos os colaboradores. Mantém um portal na *web* desenvolvido por uma empresa terceirizada que apresenta informações da empresa como localização, negócio, produtos comercializados, promoções, notícias e um link de acesso direto para o cliente entrar em contato com a empresa.

Para maior eficiência, utiliza-se um sistema operacional considerado de alto padrão pelos profissionais da área de TI. O software do tipo ERP utilizado, auxilia no planejamento de recursos da empresa o qual integra todos os departamentos e funções em um único sistema computadorizado que possa atender às necessidades particulares de cada departamento, seja o financeiro, vendas, almoxarifado e outros. Cada um desses departamentos tem tipicamente seu próprio sistema otimizado para as maneiras particulares de fazer o seu trabalho. Cada operador dispõe de uma senha e os servidores registram todas as operações efetuadas por cada operador.

Para comunicação interna os colaboradores utilizam o *Skype* e *e-mails*. A empresa mantém um servidor de *e-mail* próprio. Há também um jornal mensal *online* da empresa produzido pelo RH. Este divulga informações gerais da empresa como colaboradores em férias, demitidos e admitidos, eventos que a empresa participou ou participará, treinamentos, aniversariantes do mês, lojas e vendedores que atingiram as metas mensais, entre outras.

Para comunicação com fornecedores a empresa utiliza o *Skype*, *Msn* e *E-mail*. Todas as negociações devem ser registradas por um desses meios, mesmo se tratadas por telefone. Para ligações de longa distância a empresa dispõe de *Voip*, sistema que reduz os custos deste tipo de chamada.

A comunicação com os clientes acontece via abordagem dos vendedores, contato telefônico, *site* e *e-mail*.

#### 4.5.4 Recursos Financeiros

A constituição da organização é por capital próprio de seus sócios. Porém, algumas vezes a empresa utilizou recursos de bancos para fazer capital de giro, como por exemplo, empréstimos para fazer compras grandes de mercadorias à vista.

A Alpha Comércio auferir receitas unicamente através da venda de mercadorias. No entanto está inserida tanto no comércio atacadista quanto varejista. As vendas para o atacado são responsáveis por 80% das receitas da empresa e as vendas para o varejo pelos 20% restantes. Não há sazonalidade na procura dos produtos. Os lucros são reinvestidos na empresa de acordo com a necessidade de investimento identificada pelos sócios.

## **5. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

A análise do ambiente externo proporciona uma visão externa à organização, assim possibilitando um estudo dos agentes externos que influenciam diretamente na gestão corporativa.

Assim é possível abordar temas como os dos clientes, concorrentes, fornecedores, econômicos, político/legal e sócio-cultural, além de posicionar a empresa entre esses agentes, numa perspectiva competitiva.

### **5.1 Clientes**

O perfil dos clientes da Alpha é, principalmente, revendedores, pequenos distribuidores, empresas de segurança e consumidores finais. A empresa atua nos mercados atacadista e varejista, contudo o atacado representa cerca de 80% dos negócios da empresa.

A administração dessa gama diferenciada de clientes-alvos ocorre através da classificação dos mesmos em revendedores ou consumidores finais. Para tornarem-se revendedores os clientes devem ter uma média mensal de compra acima de R\$500,00. Os clientes que se apresentarem abaixo dessa média deverão ser cadastrados como consumidores finais.

Os clientes revendedores são assíduos e compram com frequência na empresa, isto é, geralmente, mais de uma vez por semana. Por esse motivo, os investimentos em fidelização de clientes são voltados basicamente para estes. Por exemplo, possuem uma tabela de preço diferenciada e a maioria das promoções e premiações que a empresa oferece também é voltada para esse tipo de cliente. Em contrapartida, para o consumidor final não existe ainda nenhum plano de fidelização, o que demonstra a falta de clareza no que tange os investimentos no real público que a empresa atinge.

## 5.2 Concorrentes

Por ser uma empresa atuante nos ramos atacadista e varejista e comercializar produtos nos segmentos de segurança, informática e comunicação, a Alpha mantém os mais diversos tipos de concorrentes. Empresas distribuidoras de produtos de segurança, lojas que comercializam produtos de informática e eletro-eletrônicos, camelôs, grandes organizações varejistas como Lojas Americanas, Colombo, Millium, entre outras devido a gama de produtos para varejo, são considerados concorrentes diretos.

No que diz respeito ao atacado e no âmbito do estado, a empresa enfrenta três principais concorrentes, além dos locais, isto é, fortes concorrentes específicos de cada cidade/região em que a empresa atua.

O primeiro deles possui sede em Curitiba e realiza suas vendas através de tele vendas, *e-mails* e programas de mensagens instantâneas. Não possui lojas em Santa Catarina, apenas um *showroom* nas principais cidades do estado. As vendas efetuadas são entregues para os clientes no dia seguinte à compra, via Sedex.

O segundo concorrente potencial também tem sua sede localizada na cidade de Curitiba, porém, diferente do primeiro, possui distribuidores em diversas cidades do estado de Santa Catarina. Seus distribuidores vendem apenas para revendedores, não atingindo diretamente o consumidor final de seus produtos. Os mesmos participam de cursos e treinamentos, disponibilizam catálogos e alguns produtos para demonstração ao cliente final.

Já o terceiro concorrente no âmbito do estado, é o que atua de forma mais similar a Alpha. Possui três lojas na grande Florianópolis e outras nas principais cidades do estado. Revende produtos de informática e segurança e atende tanto consumidores finais quanto revendedores.

Os produtos comercializados por essas empresas são muito parecidos e encontram poucas diferenças relacionadas à qualidade. Esse tipo de negócio (atacado) costuma concorrer através do baixo custo e o que pode diferenciar uma empresa da outra são os serviços ligados à venda das mercadorias, como pronta-entrega, assistência técnica, pós-venda, parceria com fornecedores, qualidade no atendimento, entre outros.

Além disso, é extremamente fácil o acesso de novos entrantes, entretanto é necessário um investimento médio para iniciar e manter o negócio.

No que dizem respeito ao varejo, os principais concorrentes são os camelôs e pequenas lojas de informática e eletro-eletrônicos. Contudo, as grandes redes varejistas, como lojas de departamentos e até mesmo hipermercados, são consideradas ameaças à empresa, uma vez que oferecem, entre outros, a mesma linha de produtos comercializada pela Alpha. Por tratar-se de empresas mais capitalizadas, apresentam como maior ameaça condições de compras super-atrativas oferecidas aos clientes, como por exemplo, parcelamentos de pequenos valores e em grande número de vezes.

Para competir no varejo, a Alpha aposta nas garantias, assistência técnica e diversidade dos produtos ofertados, além da qualidade no atendimento.

### **5.3 Fornecedores**

Uma das formas de ter vantagem competitiva perante os concorrentes é através de parcerias com os fornecedores. Essas parcerias podem acarretar vantagens para a empresa como, aquisição de mercadorias com melhores preços e/ou formas de pagamento, distribuição exclusiva da linha de produtos, poder de barganha, entre outras.

Devido ao elevado número de itens comercializados pela Alpha, a mesma mantém relações regulares com cerca de 140 fornecedores. Destes, apenas quatro são os mais representativos, isto é, representam a maior parte dos produtos comercializados pela empresa, são eles CS Eletrônica, Indústrias Rossi, Roberto Bosch e HDL do Brasil. Todas essas empresas fornecem produtos do segmento de segurança como sensores, controles, centrais, motores, câmeras, micro-câmeras e controle de acesso.

A Alpha é distribuidor-parceiro das marcas CS, Rossi e Bosch, isto é, é distribuidora exclusiva dos produtos dessas marcas. Este é considerado um ponto positivo da empresa em face aos concorrentes devido à qualidade e reconhecimento no mercado dos produtos das marcas em questão.

Contudo, este tipo de parceria encontra-se cada vez menos freqüente, visto que a tendência das cadeias de suprimento é, cada vez mais, diminuir, isto é, os canais de

distribuições tendem a desaparecer com a venda direta dos fabricantes para os revendedores. Além disso, a ânsia de vender e fortalecer a marca leva os fornecedores a adotarem políticas menos rigorosas relacionadas à distribuição de seus produtos e, assim, abrem suas portas para um maior número de representantes, o que acarreta uma concorrência mais igualitária e acirrada entre os distribuidores dos produtos.

Essa tendência mostra-se bastante nítida na história da organização, visto que há aproximadamente cinco anos a mesma mantinha cerca de sete bandeiras exclusivas de fornecedores e hoje, apenas três.

A Alpha também busca algumas mercadorias no mercado externo, todavia, este índice ainda é pequeno. Os produtos importados correspondem a 5% dos comercializados.

#### **5.4 Governo e Condições Econômicas**

A economia pode ser alterada através de mudanças estruturais, que são grandes variações estruturais, como mudança na política fiscal, desenvolvimento do setor, desenvolvimento econômico da região ou mudanças cíclicas, que compreendem oscilações mais rotineiras, como variação da taxa de juros, da inflação e da taxa de câmbio. O administrador necessita estar atento a todas estas variações constantemente e ter o discernimento para distinguir mudanças permanentes à turbulências do mercado econômico. (FAHEY; NARAYANAN apud STONER; FREEMAN, 1999).

Na empresa em estudo, as variáveis de taxa de câmbio, taxa de juros e política fiscal são grandes influenciadoras do ambiente externo, assim como o crescimento do PIB e do setor em que a organização está inserida.

A variação de câmbio exerce uma forte influência no desempenho da organização, não só devido ao índice de produtos importados comercializados pela mesma, que encontra-se em torno de 5%, mas também porque a variação deste fator influencia diretamente no preço dos produtos adquiridos, uma vez que muitos componentes das mercadorias revendidas são adquiridas fora do Brasil pelos fornecedores. Sendo assim, com a atual valorização da moeda nacional diante do dólar americano, a Alpha tem a variação cambial como uma forte aliada.



Por outro lado, a alta taxa de juros é considerada um fator desestimulante para fazer investimentos em novas tecnologias. A Alpha desenvolve projetos de investimento nas áreas de segurança e mercadorias em geral e para isso necessita, em alguns casos, de capital de terceiros.

Os impostos representam 15% do faturamento da empresa, índice considerado bastante elevado pelos diretores da mesma. O Brasil é o país que mais arrecada impostos entre os emergentes, com uma média de 38% do PIB, fato que dificulta o investimento em novas tecnologias, o que faz com que organizações internacionais, as quais não estejam sujeitas à elevadas cargas tributárias, entrem no Brasil com um preço mais competitivo e conseqüentemente com maiores chances de conquistar novas fatias de mercado. Sem novos investimentos em tecnologia a organização diagnosticada se mostra frágil às constantes mudanças do ambiente externo, que cada vez mais demanda por produtos mais avançados e inovadores.

O setor em que a organização esta inserida cresce de 10% a 15% ao ano, segundo dados do IBGE (2007), isso se deve principalmente a fatores como o aumento da violência, crescimento das grandes cidades, falta de segurança pública e valorização do real frente ao dólar americano, que vem tornando os produtos de informática (hardware e software) e eletrônicos em geral, relativamente mais baratos e acessíveis.

O bom desempenho do PIB brasileiro em 2007, com um crescimento de 5%, indica uma manutenção do bom desempenho do país nos próximos anos. "É possível esperar um crescimento de 5% ou mais nos próximos anos. O crescimento do PIB reflete o bom momento da economia brasileira, revelando o grande potencial produtivo de nossas empresas" (MANTEGA apud FONSECA; ROQUE; ZILLIG, 2008).

Com isso podemos entender as variáveis econômicas como fortes influenciadoras do ramo de atividade da organização, fatores esses que demandam uma especial atenção por parte da mesma.

Finalizada análise dos cenários, analisou-se cada tendência levantada, classificando algumas como oportunidades e outras como ameaças.

O aumento de investimentos no país, da dependência da informática para produtos, o desenvolvimento do setor e a tendência do dólar permanecer com cotação estável são algumas das oportunidades percebidas na área correspondente a economia.

A globalização dos preços e dos modelos, o aumento da concorrência com a entrada de novas lojas e distribuidoras, a alta tributação, são ameaças que circundam a organização em questão.

### 5.5 Condições Político-Legais

O ambiente político-legal é constituído principalmente por leis e agências governamentais. Desta forma, as organizações correm o risco de serem atingidas, devido às influências e limitações que este ambiente propõe.

Os órgãos que legitimam as atividades da Alpha são: o Corpo de Bombeiros, CREA, Polícia Federal e ABNT. Cada um desses é responsável por regulamentar uma parte do produto.

A organização é regida pelas leis do Sindicato do Comércio e CLT, consolidação esta que institui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho nela previstas. A Alpha está buscando se inserir na *Lei da Informática (Lei nº 8248/91)*, uma lei que protege as organizações que preenchem os determinados quesitos em troca de incentivos governamentais. Já os impostos pagos pela empresa são: ICMS, PIS, COFINS, ISS, IRRF, II e CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, esses sobre o faturamento e FGTS e INSS.

A Alpha viu-se em muitos momentos desencorajada a fazer novos investimentos, devido a grande quantidade de impostos a serem pagos. A emissão obrigatória de nota fiscal se mostra como um exemplo de lei presente na organização. Do ponto de vista social essa lei seria muito bem aplicada, se realmente fosse utilizada para os devidos fins. No entanto, não é o que acontece, muitas empresas sonegam impostos, por se tratarem de valores abusivos.

A importância das leis para as organizações apresenta-se no momento em que as mesmas regem os caminhos a serem trilhados, assim como as formas de fazê-lo. No entanto, no mesmo momento em que devem ser seguidas rigorosamente, as empresas devem estar atenta às alterações das leis relevantes para o seu setor. O aumento do poder do serviço de proteção ao consumidor culmina em exigências maiores quanto à

disponibilidade e qualidade do produto vendido, fato este que não pode ser desprezado na organização.

## 5.6 Condições Culturais e Sociais

As tendências sociais que influenciam a atuação da organização são a comodidade, a praticidade, o entretenimento e a segurança. Trazendo estes dados para a realidade da empresa, pode-se dizer que os produtos oferecidos pela Alpha são reconhecidos pela comodidade (como o portão eletrônico), praticidade e segurança (encontrada na venda de produtos como cofres, alarmes, controle de acessos, cerca elétrica, entre outros).

Os produtos comercializados pela empresa estão mais presentes em locais com densidade demográfica elevada e são voltados, principalmente, para classes sociais com maior poder aquisitivo. Por se tratar de produtos que não dependem de valores pessoais para ser comercializados, a empresa não percebe alteração nos negócios ao analisar aspectos como crenças, religião e valores.

Num cenário onde Santa Catarina caracteriza-se por ser referência nacional em se tratando de qualidade de vida, a atração de migrantes é cada vez maior, especialmente de outros estados, que vêm em busca de uma vida mais saudável, segurança e tranquilidade. “Mais de 30% dos novos imóveis são adquiridos, em Florianópolis, por pessoas de outras cidades e estados”, diz Adolfo César dos Santos (ex-presidente do Sinduscon-Florianópolis) apud Zílio (2007, p. 03).

Os migrantes já são mais de 11% da população de 396 mil pessoas, número esse que aumentou 2,33% em apenas um ano, índice bem superior à média nacional (que é de 1,3%). São aposentados, profissionais liberais, empresários, professores universitários - gente que trás dinheiro para a cidade. Nada menos que 50% dos domicílios de Florianópolis são das classes A e B, contra uma média brasileira de 22,2% (ZILIO, 2007).

Além deste, outro fator favorável aos negócios da empresa é a tendência e expansivo crescimento do varejo. Segundo dados do IDV (2008) “As vendas do comércio varejista cresceram 9,6%, em 2007, quando comparadas ao ano de 2006, sendo esta a maior

variação nessa comparação desde o início da série (ano 2000). É um resultado que deve ser comemorado em si e pelo fato de que nada há em contrário à sua continuidade em 2008”.

Esse avanço do varejo deve-se a contribuição fundamental de alguns fatores econômicos como o crescimento do emprego e do rendimento médio da população e a evolução do crédito.

Sendo assim, a Alpha tem um grande mercado para explorar visto que parte do seu negócio é voltado para o comércio varejista e o consumidor que irá fazer o uso dos seus produtos, como já abordado anteriormente, é o consumidor das classes mais altas.

## 6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALPHA

Nesta seção da pesquisa serão descritas as experiências de planejamento estratégico da empresa Alpha a metodologia de trabalho utilizada em cada uma, os elementos estruturantes das propostas, as propostas propriamente ditas e os resultados.

### 6.1 Planejamento Estratégico 1

A primeira experiência de planejamento estratégico da empresa Alpha Ind, Com e Serviço em Eletrônica Ltda foi ao final do ano de 2005, e foi desenvolvida por um consultor que foi contratado pela empresa cerca de meio ano antes.

Quando contratado, a empresa encontrava-se com algumas dificuldades organizacionais e precisava de alguém especializado na área de processos para resolver os problemas. Esses problemas diziam respeito, principalmente, à ausência de mecanismos de controle e de processos definidos para cada cargo. Segundo o presidente da empresa João Maria de Souza, o objetivo maior da contratação deste consultor era desenvolver uma arquitetura organizacional convergente e/ou alinhada com as estratégias e o conjunto de atividade afins, ou seja, separar as pessoas por cargos e definir os processos de cada um desses cargos.

Para realização desse serviço o consultor desenvolveu a primeira experiência de planejamento estratégico da empresa. Neste levantou uma série de dados que o ajudaram a organizar e reorientar a empresa, de acordo com seus objetivos finalísticos.

Os dados definidos pelo planejamento estratégico foram a visão, missão, fatores críticos de sucesso, pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças relacionadas à mesma, *core business*, cliente alvo e projetos para o ano de 2006.

### 6.1.1 Metodologia de Trabalho

A primeira parte do trabalho de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa Alpha, concebida pelo consultor contratado na época foi o diagnóstico da empresa e levantamento dos dados e problemas.

Para levantar essas informações, o consultor mentor do projeto, fez entrevistas com todos os colaboradores da empresa, para saber como era realizado o serviço e quais as maiores dificuldades e problemas enfrentados. Essas entrevistas eram estruturadas e não disfarçadas e foram feitas com todos os colaboradores da empresa, inclusive sócios, diretores e estagiários. Este levantamento de dados, segundo o presidente da empresa, levou aproximadamente sessenta dias para ser concluído.

Após o período de diagnóstico, deu-se início ao desenvolvimento do documento de planejamento. Para elaboração deste documento, o consultor baseou-se no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1995), analisando dados sobre fornecedores, novos entrantes, intensidade da rivalidade, produtos substitutos e clientes. Esses dados foram obtidos através da análise do setor, entrevistas com os diretores e observação participante do consultor.

As definições de visão e missão foram baseadas nos dados obtidos através da análise das cinco forças competitivas. O próprio consultor definiu a visão e missão da empresa as quais foram aprovadas pelos diretores.

Os fatores críticos de sucesso da Alpha também foram levantados na primeira experiência de planejamento estratégico. Estes foram definidos através da análise, juntamente com os sócios, das atividades envolvidas no negócio da empresa.

Em um quinto momento foi realizada uma reunião, fora do âmbito organizacional, com a finalidade de detectar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à empresa, e definir o *core business*, cliente alvo e projetos para o ano de 2006. Esta reunião ocorreu no Dimas Hotel, em Florianópolis - SC, com todos os supervisores, gerentes e diretores da empresa.

O método de levantamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças foi o *brainstorming*. Os participantes foram divididos em grupos de quatro membros e cada

grupo elencava suas idéias. Na sequência os grupos comunicavam os dados obtidos para o grande grupo que, através da discussão, avaliava se os dados eram, ou não, pertinentes.

Após identificação dos dados relacionados aos ambientes interno e externo, isto é, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionados à empresa, os mesmos foram priorizados pelos participantes através do método de priorização GUT.

Para definição do *core business* e cliente alvo o mentor do projeto elencou os tipos de serviços que a empresa oferece e fez as seguintes perguntas: “Qual o valor agregado pelo serviço?” e “Quem são os clientes alvo?”. As respostas foram obtidas através da discussão e consenso do grupo.

Os projetos para o ano de 2006, assim como a análise do ambiente interno e externo, foram definidos através do *brainstorming*. Novamente divididos em grupos de quatro pessoas, os participantes elencavam os projetos que julgavam necessários serem desenvolvidos na empresa. Após o levantamento de idéias comunicavam os dados obtidos para o grande grupo que discutia e validava cada projeto.

Na sequência os projetos foram priorizados, também pelo método de priorização GUT, pelos participantes. Nesta etapa de elaboração do planejamento foram definidos cerca de vinte e cinco mini-projetos, com diferentes graus de prioridade.

Para finalizar, o mentor do projeto aglutinou os mini-projetos em quatro macro-projetos, os classificou em projetos de alavanca, vulnerabilidade, restrição ou crise e elaborou planos de ação para execução.

Depois de finalizado, foi realizada uma reunião com todos os colaboradores da empresa para apresentação do planejamento estratégico.

## 6.1.2 Elementos Estruturantes da Proposta

### 6.1.2.1 Visão e Missão

A visão de uma organização deve indicar o caminho a seguir, a direção que o negócio está se dirigindo, para que todos os que vão implementá-la saibam para onde estão caminhando. A missão por sua vez, é a razão de ser da organização, ou seja, o papel que ela

desempenha na sociedade e que justifica a sua existência. É a diretriz de ordem superior que permitirá o alcance da visão de futuro.

Baseada nestas definições pode-se dizer que a visão e missão definidas para a Alpha na sua primeira experiência de planejamento traduzem estes conceitos, uma vez que foram feitas através das análises das cinco forças competitivas e do diagnóstico organizacional levando também em consideração o desejo dos sócios:

- Visão: “Ser reconhecida como a melhor e maior distribuidora de produtos de segurança até 2008, na região do Sul do Brasil mediante a excelência na prestação de serviços e do comprometimento da equipe na consolidação do relacionamento com os clientes”;
- Missão: “Distribuir e Comercializar produtos tecnologicamente inovadores nos segmentos de segurança, comunicação e informática, agregando serviços complementares que resultem em soluções para os clientes.”

#### *6.1.2.2 Fatores Críticos de Sucesso*

Os fatores críticos de sucesso correspondem às atividades da empresa que não podem dar errado de jeito nenhum, pois falhas nestas atividades são percebidas inevitavelmente pelos clientes, ou ainda em outras palavras o sucesso destas atividades garante o sucesso percebido pelo cliente. Os fatores críticos de sucesso diagnosticados na Alpha foram: disponibilidade de produtos; atendimento aos clientes; assistência técnica (atendimento pós-compra); gerenciamento financeiro – saúde financeira; gerenciamento de estoque/demanda; homologação de produtos; suporte técnico e pós venda. Este diagnóstico foi realizado através da análise das atividades envolvidas no negócio da empresa e é considerado pela autora da pesquisa como coerente com a visão da empresa.

#### *6.1.2.3 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*

Porter (1995, p.34) define que “a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia



pode realizar com sucesso: os pontos fortes e fracos; os valores pessoais dos principais implementadores; as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade”.

No planejamento da Alpha apenas dois desses fatores foram levados em consideração: as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Os itens não trabalhados podem causar impactos no resultado final do projeto, uma vez que podem ser cruciais para o sucesso da organização, pois levam em conta os valores pessoais dos principais implementadores, ou seja, as motivações e necessidades dos principais executivos da empresa e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia; e as expectativas da sociedade, isto é, ações que refletem impacto sobre a companhia, de fatores como a política governamental, interesses sociais, entre outros.

No entanto, para chegar à definição dos fatores considerados, o mentor do projeto de planejamento utilizou a análise das cinco forças competitivas e o método do *brainstorming* com todos os colaboradores de nível gerencial. Este método é avaliado pela autora como bastante abrangente, pois os principais envolvidos com o negócio da empresa tiveram oportunidade de expressar suas opiniões, sentimentos e conhecimentos em relação à mesma. Isto além de tornar as pessoas mais comprometidas com o projeto torna também o trabalho mais completo e retificado.

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas e já priorizada de acordo com o método GUT foram:

- Forças: marca forte e reconhecida no mercado; nível técnico em atendimento; localização das lojas; espaço físico das lojas; qualidade dos produtos; tempo de atuação no mercado; fazer parte de um grupo que possui produtos e serviços; credibilidade; capacidade de inovação; existência de um serviço de assistência técnica; exclusividade em algumas linhas de produtos; soluções completas; itens a pronta entrega; ambiente de trabalho / bom relacionamento da equipe; visibilidade financeira; bom atendimento; disponibilização de cursos técnicos para colaboradores e clientes; rede de vendas cadastradas; eficiência na inspeção dos produtos adquiridos.
- Fraquezas: Capacitação de técnicas (vendas, administrativas); ERP – máquinas – impressoras; climatização; identidade visual das lojas e funcionários; atendimento telefônico; comunicação interna; falta de estruturação para marketing; política de

assistência técnica; link de comunicação; *site* da empresa / exploração da *web*; mix de produtos para varejo; telemarketing; benefícios; tempo de retorno do material (enviado pela AT ao fornecedor); aquisição de componentes para reposição (AT); falta de esquemas elétricos das autorizadas (A.T); orçamentos fechados (falta de treinamento); relatórios não confiáveis; falta de capacitação na área contábil; conciliação dos prazos de pagamento e recebimento; tele vendas (deve ser mais explorado); disponibilidade de produtos; estacionamento; falta de produtos inovadores na área de informática; controle de estoque e visibilidade dos estoques das unidades; não ter um processo informatizado para interligar o material adquirido a unidade solicitante.

- Oportunidades: comodidade (busca de soluções pelo cliente); aumento da criminalidade; prospectar cliente classe C; vendas por e-commerce; distribuidor para pequenas revendas; atacar varejo em outras praças; tele vendas; credenciar instaladores Alpha; utilizar marca para cliente final; venda de monitoramento digital / explorar serviços; contrato de manutenção preventiva.
- Ameaças: compra direta pelos instaladores; economia do Brasil; aumento da concorrência; uso indevido da marca Alpha; revendas não próprias; falta de política dos fornecedores; preço dos concorrentes.

#### 6.1.2.4 Core Business e Cliente Alvo

Por definição o *core business* é o valor agregado qualitativo que faz com que o cliente decida comprar de nossa empresa e não da concorrente podendo até mesmo pagar um pouco a mais por isto.

O cliente alvo representa o indivíduo do grupo de consumidores que compra com regularidade bens e serviços oferecidos pela empresa. É justamente o cliente alvo que tem o poder que a empresa ajuste/altere seus produtos e serviços de modo a satisfazê-lo.

Na Alpha o *core business* e o cliente alvo foram definidos de acordo com cada negócio fim da empresa. Para as vendas para atacado o *core business* definido foi agregar valor através da inovação tecnológica, prestação de serviços e oferecer soluções para os clientes. Os clientes alvos deste negócio são os instaladores e revendedores de produtos de

segurança, informática e comunicação. Já para as vendas para o varejo o *core business* é agregar valor através da diversidade e qualidade dos produtos, confiança e especialização por parte da empresa. Os clientes alvos para este tipo de negócio são os clientes de varejo em geral e pessoas jurídicas.

### 6.1.3 Propostas

O planejamento estratégico 1 da Alpha propôs quatro macro-projetos paralelos para serem realizados durante o ano de 2006. Estes projetos foram: profissionalização da equipe, fidelização dos clientes, eficiência operacional e análise financeira.

1. Projeto de Profissionalização da Equipe (classificado como Projeto de Restrição): Este projeto voltava-se a criação de processos de cada cargo da empresa. Entre as atividades definidas encontravam-se a revisão e definição dos processos, desenvolvimento de fluxogramas, treinamentos para os colaboradores, elaboração de cartilha de processos, definição de relatórios gerenciais e de modelo de acompanhamento mensal dos resultados obtidos.
2. Projeto de Fidelização do Cliente (classificado como Projeto de Alavanca): Este projeto contemplava ações como levantamento de informações dos clientes, pesquisa de mercado (análise da concorrência), implantação de um sistema de gerenciamento de informações e implantação de um plano de relacionamento com o cliente.
3. Projeto de Eficiência Operacional (classificado como Projeto de Restrição): A finalidade deste projeto era otimizar a logística envolvendo todo o ciclo desde a cotação, aquisição, recebimento, estocagem, distribuição e vendas. As atividades definidas para esta realização foram o acompanhamento do estoque, a criação de uma logística de reposição, criação de políticas de formação de preços, formas de pagamento e gerenciamento de fornecedores.
4. Projeto de Análise Financeira (classificado como Projeto de Vulnerabilidade): Este projeto tinha como objetivo principal melhorar a visibilidade financeira da empresa. Dentre as atividades definidas para sua realização estavam o mapeamento de contas, a criação de uma filial para atender a divisão de serviços, análise dos

processos financeiros e das contas bancárias, acompanhamento do fluxo de caixa e análise de resultado financeiro.

Cada um desses projetos foi desmembrado em planos de ação que definiam responsáveis e datas para a execução de cada atividade relacionada ao projeto.

#### 6.1.4 Resultados

Os resultados do planejamento estratégico não foram mensurados de forma estruturada, isto é, a partir de indicadores de desempenho. Em maio de 2006, o consultor que realizou o planejamento deixou a empresa e no final do ano os diretores fizeram uma reunião com os gerentes a fim de comparar as atividades planejadas com as realizadas.

No entanto, no decorrer do ano não houve acompanhamento, por parte dos diretores, para verificar se os planos de ação estavam sendo cumpridos.

Os resultados obtidos de acordo com cada projeto foram:

a) Projeto de Profissionalização da Equipe: Somente algumas atividades planejadas foram realizadas. Os processos foram revisados e definidos somente em alguns setores, assim como o desenvolvimento dos fluxogramas. O motivo pelo qual esta atividade não foi realizada nos outros setores, segundo os colaboradores, foi a falta de tempo dos mesmos para a execução da tarefa. Completam dizendo que as atividades de rotina demandam muito tempo, não sobrando para execução de tarefas mais estratégicas. Foi elaborado um calendário de treinamento para os colaboradores, porém cerca de 60% dos treinamentos planejados não foram realizados. Este calendário definia treinamentos semanais, fora do horário de trabalho, para os colaboradores. O índice não realizável se deu pela não confirmação de presença do público alvo, que julgou o calendário “cansativo”. A elaboração da cartilha de processos também não aconteceu devido alguns setores não terem definidos e elaborados seus fluxogramas. Os relatórios gerenciais, por sua vez, foram definidos e eram acompanhados mensalmente através de uma reunião com os gerentes da empresa. Esses relatórios englobam entre outros, relatórios de faturamento por loja e por segmento de produto, inadimplência, faturamento X meta, custo da mercadoria vendida, transferência de estoques.

b) Projeto de Fidelização do Cliente: Apenas 50% deste projeto foi executado. Dentre as ações planejadas, os levantamentos de informações dos clientes e a implantação de um sistema de gerenciamento de informações foram realizadas. Já a pesquisa de mercado e a criação de um plano de relacionamento com o cliente não foram concluídas. A pesquisa de mercado não foi feita devido a outras prioridades que foram incumbidas ao setor de marketing no decorrer do ano. Como o setor conta com apenas um colaborador efetivo e um estagiário, e a pesquisa de mercado demanda bastante tempo e dedicação, o trabalho não foi realizado. Quanto à criação de um plano de relacionamento com o cliente, foram apresentadas duas alternativas para a diretoria, porém nenhuma delas foi considerada viável para a empresa. Ora contrariava interesses financeiros, ora causava conflito entre os interesses dos diferentes tipos de clientes (atacado – varejo).

c) Projeto de Eficiência Operacional: Este projeto também foi executado apenas parcialmente. O acompanhamento do estoque foi iniciado, porém não continuado. De acordo com o plano de ação, o controle de estoque iria ser feito por lojas, isto é, a contagem, inventário e acompanhamento do fluxo de mercadorias iriam ser feitos primeiro em uma loja, depois de completo e com os devidos ajustes realizados a equipe responsável pelo projeto partiria para o trabalho em outra loja e assim por diante. No entanto, o trabalho foi iniciado em apenas uma das lojas. Diante das diversas dificuldades encontradas, como por exemplo, a falta de atenção na contagem dos produtos, na venda de mercadorias com códigos errados, falta de comprometimento da equipe da loja, otimizações que deveriam ser feitas no sistema operacional da empresa, entre outros, o projeto não foi adiante. A logística de reposição, por sua vez, foi criada, assim como as políticas de formação de preço e formas de pagamento e de gerenciamento de fornecedores.

d) Projeto de Análise Financeira: este projeto foi integralmente realizado. Todas as ações foram desempenhadas conforme o planejamento. O sistema operacional da empresa foi substituído. Entre outras coisas, este novo sistema passou a proporcionar diversas informações gerenciais que o antigo sistema não proporcionava. As receitas e despesas podem ser lançadas por unidades de negócios, o que possibilita saber os resultados de cada unidade separadamente. Com o novo

sistema operacional, divisão da administração da unidade de comércio da unidade de serviços e treinamento dos colaboradores do setor financeiro, as rotinas automatizaram-se, isto é, quase todos os processos deixaram de ser manuais e passaram a ser eletrônicos, a gama de cruzamento de informações – que implica em relatórios gerenciais mais completos e precisos – aumentou e conseqüentemente a visibilidade financeira da empresa, que era o objetivo fim do projeto, melhorou.

## **6.2 Planejamento Estratégico 2**

A segunda experiência de planejamento estratégico da Alpha aconteceu em Dezembro de 2006 e foi realizada por um dos diretores juntamente com o gerente administrativo da empresa.

O objetivo era rever o planejamento realizado em 2006 e atualizá-lo, ou seja, verificar se os dados contidos no planejamento anterior ainda eram pertinentes, quais projetos foram realizados e deveriam ser continuados, além de estipular novas metas e ações para o ano de 2007.

### **6.2.1 Metodologia de Trabalho**

No dia 15/12/2006 os supervisores, gerentes e diretores da Alpha Comércio participaram da reunião de elaboração do planejamento estratégico 2007. Esta reunião aconteceu no auditório da empresa e perdurou o dia inteiro.

Nesta, primeiramente, foram apresentadas a visão, a missão e o negócio da empresa, já definidos na primeira experiência de planejamento, com o propósito de nortear os participantes no desenvolvimento das estratégias para 2007.

Em seguida o planejamento de 2006 foi revisado a fim de verificar os projetos planejados que foram efetivamente realizados.

Em um terceiro momento foram discutidas e elencadas as forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e clientes-alvos, definidos para a empresa em 2007. Essas definições ocorreram de acordo com o conteúdo do planejamento de 2006. O grupo

verificava item por item do documento e discutia se os dados contidos em cada um ainda eram pertinentes. Os dados que julgavam não pertinentes, eram retirados do documento ou alocados em outro item, por exemplo: uma fraqueza que passou a ser uma força, uma oportunidade que passou a ser uma ameaça, e assim por diante. Os itens que julgavam pertinentes continuavam constando no documento e ainda os participantes acrescentavam dados, que se validados pelo grupo, eram integrados.

Na sequência, foram definidas as metas de vendas das lojas para o ano de 2007 com base no percentual de crescimento estipulado pelos diretores para o período.

Na quinta etapa da reunião foram elaborados os projetos para 2007. Para execução desta etapa os participantes foram divididos em dois grupos: comercial e administrativo. Cada um desses grupos fazia um *brainstorming* de projetos a serem realizados no ano subsequente e avaliava quais projetos contidos no planejamento de 2006 deveriam continuar sendo executados.

Dez projetos foram definidos e priorizados, pelos participantes, pelo método GUT. Posteriormente foi deliberado um responsável para cada projeto e um prazo de quinze dias para que esses responsáveis elaborassem o planejamento de execução dos projetos e entregassem para a diretoria.

Por fim, o gerente administrativo da empresa reuniu todas as informações definidas na reunião de planejamento em um documento e enviou por *e-mail* para todos os colaboradores da empresa.

#### 6.2.2 Elementos Estruturantes da Proposta

Esta segunda experiência de planejamento, como já explicitado neste documento, foi um resgate da primeira. Contudo, os dados foram reavaliados e algumas mudanças propostas. Nesta seção serão descritas somente as alterações sugeridas na segunda experiência de planejamento, o que significa que os elementos não relatados correspondem aos mesmos da primeira.

Dentre esses elementos encontram-se a visão, a missão e os fatores críticos de sucesso. Esses fatores, por decisão dos diretores, não entraram em discussão na segunda

experiência de planejamento. Foram apenas lembrados, pois a proposta era manter as diretrizes de longo prazo e discutir somente as estratégias de curto prazo.

Para tanto foram revistas e discutidas as forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, clientes-alvos e metas de crescimento.

#### *6.2.2.1 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*

Para identificação desses dados foi utilizada a mesma metodologia da primeira experiência de planejamento, cuja pesquisadora julgou como adequado e pertinente, uma vez que vincula as opiniões dos principais interessados no sucesso da empresa. Também como da primeira vez, os mentores do projeto cometeram o erro de não levar em consideração os valores pessoais dos principais implementadores e as expectativas da sociedade, cujos são fatores que devem ser considerados na formulação de uma estratégia competitiva, pois assim como os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar (PORTER, 1995).

De acordo com as mudanças ocorridas durante o ano de 2006, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças diagnosticadas nesta segunda experiência de planejamento foram:

- Forças: marca Alpha; eficiência na inspeção dos produtos; tempo de atuação no mercado; abrangência e distribuição das lojas; gama de produtos voltados a segurança; regionalismo; assistência técnica própria; bandeiras exclusivas; inovações tecnológicas; credibilidade; capacidade de inovação; fazer parte do grupo Alpha; visibilidade financeira; bom atendimento; newsletter; disponibilização de cursos técnicos para colaboradores e clientes; oferecer produtos e serviços (solução completa); capacitação técnica; possuir um sistema que atende as necessidades; departamento de marketing.
- Fraquezas: capacitação administrativa e em vendas; climatização; identidade visual das entidades e funcionários; atendimento telefônico; ausência de política de assistência técnica; tempo de retorno dos materiais (enviados pela A.T aos fornecedores); *site* da empresa / exploração da *web*; mix de produtos para varejo; telemarketing; benefícios; aquisição de componentes para reposição (A.T); capital de giro; disponibilidade de produtos; falta de produtos inovadores na área de



informática; controle e visibilidade dos estoques das unidades; conciliação dos prazos de pagamento e recebimentos; falta de infra-estrutura (monitoramento, servidores, TI, *no break*).

- Oportunidades: comodidade (busca de solução pelo cliente); aumento da criminalidade e a conseqüente busca por segurança; prospectar clientes classe C, vendas por e-commerce; distribuidor para pequenas revendas; vendas de monitoramento digital – explorar serviços; contrato de manutenção preventiva; venda de produtos sem fio.
- Ameaças: compra direta pelos instaladores; economia do Brasil; aumento da concorrência; uso indevido da marca Alpha pelos instaladores; revendas não próprias; falta de política dos fornecedores; preço dos concorrentes.

#### 6.2.2.2 Clientes-Alvos

Os clientes-alvos da empresa foram rediscutidos pelo grupo gerencial que desenvolvia a segunda experiência de planejamento da Alpha. O objetivo era verificar se os trabalhos desenvolvidos na empresa estavam sendo realizados em função desses clientes.

A conclusão que se chegou foi que os clientes-alvos definidos na primeira experiência de planejamento continuavam pertinentes, porém deveriam ser acrescentadas à lista, as empresas de segurança privada como cliente-alvo das vendas de atacado.

Sendo assim os clientes-alvos identificados na Alpha são: para as vendas de atacado – instaladores e revendedores de produtos nos segmentos de segurança, comunicação e informática e empresas de segurança privada; para as vendas de varejo - os clientes de varejo em geral e pessoas jurídicas.

#### 6.2.2.3 Metas de Crescimento

Diferentemente da primeira experiência de planejamento, nesta foi determinado o percentual que a empresa deseja crescer, em termos de faturamento, tanto geral, quanto por loja. Além disso, os diretores estabeleceram a meta de lucratividade que cada loja deve ter.

O crescimento de faturamento geral do negócio, estipulado pelos diretores da empresa foi de 22% em cima das vendas do ano de 2006. Esse número agressivo deve-se, além do crescimento estipulado para as lojas já existentes, às novas fontes de receita que passaram a fazer parte da empresa naquele ano. A inauguração de uma nova loja (shopping Itaguaçu) e a implantação da área de engenharia (já explicitada na pesquisa).

Essa meta geral de crescimento, no desenvolvimento do planejamento foi diluída entre as lojas de acordo com as perspectivas de crescimento de cada uma.

A meta de lucratividade, definida pelos diretores, foi a mesma para cada unidade de negócio: mínimo 5% de lucro líquido.

### 6.2.3 Propostas

No planejamento estratégico 2 da Alpha dez projetos foram definidos para serem realizados durante o ano de 2007. Estes projetos foram desmembrados em planos de ação pelos respectivos responsáveis e são os seguintes:

- Projeto Implantação do Controle de Estoque; baseado nas fraquezas “controle e visibilidade do estoque” e “disponibilidade de produtos”, o objetivo deste projeto é desenvolver um controle de estoque automatizado para melhorar a gerência e acompanhamento dos recursos materiais da empresa. Dentre as atividades a serem desenvolvidas para a concretização deste projeto estão: instalações de leitoras ópticas em todos os computadores das lojas; verificação de produtos que apresentam problemas nos códigos de barras; customização do sistema operacional da empresa; treinamento aos colaboradores em caso de mudança nos procedimentos ou otimização no sistema; fazer o processo de contagem, inventário e acompanhamento gradativamente loja por loja; realizar balancetes quinzenais de alguns itens aleatórios do estoque; apresentar resultado dos balancetes.
- Projeto Recuperação de Inadimplentes; Este projeto tem como finalidade diminuir o índice de inadimplência da empresa e, conseqüentemente, amenizar a fraqueza “capital de giro”. As atividades inerentes a este projeto são: desenvolver uma política de cobrança mais rigorosa; um calendário de cobrança e

como principais atividades para sua realização o planejamento de valores destinados mensalmente para pagamentos de mercadorias, despesas operacionais, marketing, investimentos, reserva de capital; apresentação da planilha orçamentária e acompanhamento mensal da mesma.

- Projeto Desenvolvimento de Equipes e Projeto Avaliação de Desempenho; Ambos os projetos estão vinculados a eliminação da fraqueza “capacitação administrativa e em vendas”. O objetivo é capacitar os colaboradores através de um programa de desenvolvimento de equipes e avaliar o desempenho dos mesmos. As atividades inerentes a realização desses projetos são: para o projeto de desenvolvimento de equipes - definições dos temas a serem trabalhados, busca de teorias e dinâmicas dos mesmos, organização e lançamento do programa; para o projeto de avaliação de desempenho – reestruturação do instrumento já desenvolvido para a avaliação de desempenho, preparação do material para aplicação, divulgação da implantação da atividade na empresa, assessoria aos colaboradores na avaliação, apresentação dos laudos à diretoria.
- Projeto Desenvolvimento de uma Política de Benefícios; Este projeto visa melhorar a motivação e aumentar a capacidade produtiva dos colaboradores através do desenvolvimento de uma política de qualidade de vida no trabalho. As atividades planejadas para a concretização do mesmo são: elaboração de questionários para pesquisa dos benefícios desejados pelos colaboradores; aplicação dos questionários; levantamento dos dados; elaboração teórica da política de benefícios.

Pode-se perceber que 85% dos projetos definidos pela empresa, na sua segunda experiência de planejamento estratégico, foram baseados nas fraquezas diagnosticadas no desenvolvimento do documento. Apenas dois projetos visam evidenciar pontos fortes da empresa e as análises do ambiente externo, oportunidades e ameaças, não foram aproveitadas para elaboração de estratégias.

#### 6.2.4 Resultados

Os resultados da segunda experiência de planejamento da Alpha foram mensurados de forma semi-estruturada. De acordo com o documento de planejamento, trimestralmente

o gerente administrativo da empresa iria avaliar os planos de ação, juntamente com os responsáveis pelas ações e setores para verificar se os projetos planejados estavam sendo executados.

Caso os projetos não estivessem sendo executados, os responsáveis deveriam refazer o plano de ação definindo novas datas para realização do projeto.

Dentre os dez projetos planejados, seis foram executados, um foi iniciado, porém não concluído e três não foram realizados.

Os projetos realizados foram: Recuperação de Inadimplentes, Orçamento Financeiro, Calendário de Treinamentos para os Clientes, Padronização dos Processos de Assistência Técnica, Treinamento de Vendas e Atendimento, e Avaliação de Desempenho.

O projeto recuperação de inadimplentes foi realizado com sucesso. Foi desenvolvida na empresa uma política de cobrança mais rigorosa. No início percebeu-se certa reação negativa dos clientes, que reclamavam que a empresa estava sendo menos flexível. Mas com o passar do tempo foram se acostumando e adaptando às novas regras. Com este projeto o índice de inadimplência da empresa da empresa caiu de uma média de 10% para a média de 3% sobre o faturamento mensal.

O projeto de orçamento financeiro também foi realizado, porém o resultado não saiu como esperado pelos diretores. Foi elaborada uma planilha de orçamentos mensais na empresa com valores destinados para cada setor e despesas da mesma. No entanto, na maioria dos meses do ano, as despesas não se comportaram conforme planejadas, o que ocasionou o não cumprimento da planilha de orçamentos. Isto adveio porque, em alguns meses, o resultado da empresa não aconteceu conforme o esperado, decorrendo até mesmo, meses com resultados negativos. Como a planilha de orçamentos ponderava apenas um cenário, quando os resultados não saiam conforme planejados, as outras despesas conseqüentemente eram afetadas, o que ocasionava o não cumprimento da planilha de orçamentos.

O calendário de treinamento para os clientes foi desenvolvido e divulgado aos mesmos. O índice de participação geralmente era elevado, isto é, muitos clientes se interessavam e a maioria dos treinamentos mantinha o número de vagas oferecidas, preenchidas. Este projeto, além de capacitar e fidelizar os clientes, serve para conquistar

novos, uma vez que os treinamentos são abertos para qualquer pessoa interessada no assunto.

A padronização dos processos de assistência técnica tornou o setor mais eficaz e, por conseguinte aprimorou o atendimento tanto da A.T, quanto das lojas. Depois de concluída, foi realizado um seminário, para os colaboradores, de apresentação destes novos procedimentos, assim os promotores de vendas ficaram aptos a informá-los aos clientes no ato da venda.

Quanto ao projeto treinamento de vendas e atendimento, o resultado não atingiu as expectativas almejadas. O treinamento foi efetuado com todos os colaboradores da empresa e normas de atendimento foram estabelecidas com o intuito de padronizar e elevar o padrão do atendimento aos clientes e a qualquer pessoa que se reportasse à Alpha. Contudo, este projeto incidia em certa mudança de cultura na empresa, e esse fator foi alvo de resistências por parte dos funcionários. Mesmo assim, muitos aderiram às novas regras. A auditoria deste procedimento não era muito rígida e como nunca foi feito um treinamento de reciclagem para colaboradores novos e que não assentiram aos novos métodos, os procedimentos não foram competidos como propostos.

Já o projeto avaliação de desempenho ocasionou resultados satisfatórios. Foram executadas avaliações de desempenho e *feedback* com todos os colaboradores da empresa. Segundo a supervisora de RH, entre uma avaliação e outra, grande parte dos colaboradores evoluiu em relação às críticas contidas nas avaliações anteriores. Este projeto avaliava características técnicas e comportamentais dos empregados e contribuiu para a motivação dos mesmos, melhora do ambiente de trabalho e eficiência operacional.

O projeto de Implantação do Controle de Estoque foi iniciado, no entanto, ainda não foi concluído em todas as lojas da empresa devido à complexidade do projeto e o reduzido número de profissionais habilitados para realizá-lo. Além disso, até o momento o projeto contempla apenas o estoque físico da loja. A empresa ainda não utiliza a ferramenta para auxiliar na reposição de mercadorias e por isso o objetivo fim do projeto ainda não foi alcançado que era melhorar a visibilidade do estoque e disponibilidade dos mesmos.

De acordo com a caracterização da empresa, exposta nesta pesquisa, a mesma mantinha elevados níveis de estoque. Mesmo assim, apresenta como fraqueza a disponibilidade dos mesmos. Ainda conforme a sua caracterização, comercializa mais de

5.000 diferentes tipos de produtos. Pode-se concluir que a empresa investe em estoques de mercadorias com índice de giro mais baixo, o que eleva os níveis de estoque e reflete na redução do capital de giro. Logo, a compra de produtos de alto giro é afetada e implica na fraqueza “disponibilidade de produtos”.

Os projetos que não foram executados foram: Desenvolvimento de Telemarketing, Desenvolvimento de Equipes e Desenvolvimento de uma Política de Benefícios.

O projeto de telemarketing não foi realizado devido à falta de estrutura da empresa, no que diz respeito à gerência deste setor. Não há na empresa colaboradores capacitados para gerir este novo modelo de negócio, e os profissionais que existem e teriam condições de conduzi-lo já estão atarefados com outras funções, também importantes. De qualquer forma, houve a tentativa de realização do projeto. A empresa contratou um colaborador para realizar o serviço e os cadastros dos clientes foram todos atualizados, porém o colaborador não conhecia tecnicamente os produtos comercializados pela empresa. Esse fator era imprescindível, logo, prejudicava as atividades do telemarketing. Alguns treinamentos foram realizados, mesmo assim o trabalho não surtiu o resultado desejado. A empresa, então optou por desligar esta pessoa e não contratou mais ninguém para realização desta tarefa.

Por último, os projetos desenvolvimento de equipes e política de benefícios. Ambos estavam sob a responsabilidade do setor de RH da empresa. Segundo a supervisora do setor, a falta de tempo devido às atividades rotineiras e envolvimento em outros projetos foram os motivos pelo projeto desenvolvimento de equipes não ter sido desempenhado. Já para o projeto desenvolvimento de política de benefícios foram levantadas e analisadas as necessidades de benefícios dos colaboradores. Contudo o projeto não foi validado pela diretoria da empresa em função do custo operacional que acarretava.

A empresa não vincula nenhum tipo de recompensa/punição para os responsáveis que realizam ou não os projetos conforme o planejamento.

A pesquisadora percebeu que mesmo não vinculando nenhum tipo de recompensa, a segunda experiência de planejamento trouxe maiores resultados para a empresa que a primeira, se comparado os projetos planejados e executados. Um dos motivos deste resultado pode ser o fato de esta experiência ter tido um acompanhamento mais constante, por parte da gerência, dos projetos planejados.

Todavia, mesmo com 60% dos projetos concluídos, as metas de faturamento e crescimento geral, não foram atingidas. A empresa cresceu financeiramente em relação ao ano anterior, mas não na proporção determinada no planejamento.

## **7. RELAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALPHA À LUZ DO BSC**

Nesta seção serão identificados os fatores convergentes e divergentes, das duas experiências de planejamento estratégico da empresa Alpha Ind, Com e Serviços em Eletrônica Ltda, à luz dos fatores estruturantes do *Balanced Scorecard*. Ao final será apresentada uma tabela resumo dos dados obtidos.

### **7.1 Fatores Convergentes**

Primeiramente serão tratados os fatores convergentes de cada experiência de planejamento estratégico da empresa. Essa análise contemplará a metodologia utilizada para o desenvolvimento dos mesmos, as perspectivas relacionadas ao desmembramento da estratégia e os resultados.

#### **7.1.1 Planejamento 1**

##### **7.1.1.1 Metodologia**

A metodologia utilizada na primeira experiência de planejamento estratégico da empresa Alpha apresentou alguns fatores convergentes ao método BSC.

A formulação da estratégia da empresa foi a primeira delas. Para determinar a visão de futuro da empresa, foram analisados fatores referentes ao ambiente externo da mesma relacionadas às cinco forças competitivas propostas por Porter, analisando-se dados sobre fornecedores, novos entrantes, intensidade da rivalidade, produtos substitutos e clientes. Além desta análise, foram realizadas entrevistas e reuniões com os diretores da empresa para discussão dos dados e definição do direcionamento da empresa.

Na sequência, o agente facilitador do projeto de planejamento fez um diagnóstico organizacional através de entrevistas com todos os colaboradores da empresa, a fim de detectar seus objetivos, forma de trabalho e principais dificuldades.



Todas essas informações foram reunidas e serviram de base para identificação dos fatores críticos de sucesso da empresa e orientação para determinar os projetos propostos no planejamento.

A mobilização da organização, que segundo Kaplan (1997) e Goldszmidt (2003) é um fator imprescindível para o sucesso do projeto, também foi realizado. Como visto, fora organizada uma reunião com os principais executivos da empresa para identificação de fatores relacionados aos ambientes interno e externo, clientes-alvos, definição de negócio e projetos que traduzissem a estratégia da empresa. Ainda, ao final de todo processo, fora realizada outra reunião, desta vez com todos os colaboradores da empresa, desde nível operacional até a direção, para comunicação de todas as decisões, dados e projetos definidos no planejamento.

Ou seja, o esclarecimento da visão e da estratégia da empresa e a comunicação desta estratégia corporativa, que, conforme Kaplan e Norton (1997), são os dois primeiros passos do processo de implantação do programa de gerenciamento do *Balanced Scorecard*, foram contemplados na primeira experiência de planejamento da Alpha. O terceiro passo desta implantação sugerido pelos autores é o lançamento de iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios. Pode-se dizer que este passo também foi considerado pela empresa, uma vez que todos os projetos definidos no programa abrangiam a empresa como um todo e não unidades de negócios específicas. Já o quarto passo da implementação, que é levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa, não foi considerado na primeira experiência de planejamento da Alpha. Mas esta será tratada mais adiante, quando forem identificados os fatores divergentes dos planejamentos da Alpha à luz do método BSC.

Ainda como fatores convergentes, relacionados à metodologia, identificados nesta primeira experiência de planejamento, estão o apoio da alta administração e a responsabilidade, isto é, a instituição de responsáveis para todas as ações.

### 7.1.1.2 Perspectivas

Quanto aos projetos definidos para alcançar a estratégia da empresa, pode-se perceber que esta primeira experiência contemplou apenas perspectivas de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Segundo Niven (2002) a perspectiva de clientes deve responder a duas questões: Quem são os consumidores alvos? E qual proposta de valor ao servi-los? Ambas as respostas foram definidas no processo de planejamento.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os executivos da organização devem, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos baseados no mercado e nos clientes. Esses fatores são convergentes com o planejamento da Alpha, pois tanto a visão quanto a missão e negócio, foram construídas baseadas na satisfação do cliente.

Ainda segundo os autores, esta perspectiva deve considerar dois fatores: os segmentos de mercado e propostas de valor aos clientes. Esses também foram contemplados na experiência da Alpha, que definiu por atuar na região sul do Brasil e como proposta de valor gerar soluções para os clientes consolidando o relacionamento com os mesmos.

O projeto definido no planejamento, que traduz esta ânsia de gerar soluções e consolidar o relacionamento, foi o projeto de fidelização dos clientes. Conforme Costa (2006) há uma relação entre a fidelização de clientes e o aumento da participação de mercado. Uma das formas de aumentar a participação no mercado é vender mais para os clientes atuais de cada segmento. Cabe à empresa identificá-los para poder monitorar a fidelização deles.

No caso da Alpha, uma das atividades inerentes ao projeto de fidelização de clientes, era a pesquisa de mercado. Kaplan e Norton (1997) afirmam que é através deste tipo de pesquisa que a empresa deve definir sua estratégia e onde deve atacar. Costa (2006) ratifica dizendo que, para entender os atributos dos produtos que mais importam para o público-alvo, é preciso antes compreender o mercado no qual está inserido.

A autora afirma ainda que o relacionamento com o cliente diz respeito à entrega do produto ou serviço, incluindo tempo de resposta e de entrega e como o cliente se sente

diante da experiência da compra. O projeto de eficiência operacional, proposto no planejamento, vai ao encontro deste objetivo. Porém, este último enquadra-se na perspectiva de processos internos, que de acordo com Kaplan e Norton (1997), nos subitens processos de operações e de serviços pós-venda.

Os processos de operações enfatizam a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. Além disso, incorporam os fatores críticos de desempenho dos produtos e serviços, tempo de resposta, qualidade e custos. O processo de serviços pós-venda inclui as garantias e concertos, correções de defeitos e devoluções, processamento de pagamentos, faturamento e cobrança. O projeto de eficiência operacional, definido na primeira experiência de planejamento, converge com estas perspectivas, porque tem como finalidade otimizar a logística e criar políticas de formação de preços, formas de pagamento e gerenciamento de fornecedores, a fim de melhorar o relacionamento e fidelizar clientes.

O projeto de análise financeira, também pode ser enquadrado na perspectiva de processos internos, uma vez que tem como objetivo melhorar a visibilidade financeira da empresa através de otimizações de processos operacionais.

Já o projeto de profissionalização da equipe cabe à perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan (1998) são o aprendizado e o crescimento que formam a base de melhoria, qualidade e inovação de uma empresa. Esta perspectiva é caracterizada por três principais fontes: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais. Na Alpha, o projeto foi definido com a finalidade de melhorar e elevar a qualidade das pessoas e dos procedimentos organizacionais.

Entre as perspectivas consideradas na primeira experiência de planejamento estratégico da Alpha, em apenas duas foram constatadas relações de causa e efeito. Entre a perspectiva de clientes e processos internos.

#### *7.1.1.3 Resultados*

Os resultados da primeira experiência de planejamento da Alpha não foram obtidos de acordo com o método BSC. A única ligação encontrada entre os dois métodos foi o desenvolvimento de planos de ação para todos os projetos definidos no documento. Mesmo

assim, verificaram-se divergências entre os métodos, pois de acordo com Costa (2006) os planos de ação só devem ser desenvolvidos se estiverem atrelados às metas que conduzirão ao alcance da estratégia. Como o planejamento, em geral, não contemplou relações de causa e efeito entre suas propostas e não há alinhamento lateral e vertical entre as mesmas e a estratégia, nem todos os planos de ação desenvolvidos são prioritários, ou seja, conduzirão ao alcance da estratégia.

## 7.1.2 Planejamento 2

### 7.1.2.1 Metodologia

A metodologia utilizada na segunda experiência de planejamento estratégico da Alpha é bem parecida com a da primeira. Portanto, os fatores convergentes ao método BSC identificados nesta são praticamente os mesmos dos identificados na primeira experiência.

Kaplan e Norton (1997) definem como os primeiros passos do processo de implantação do BSC o esclarecimento da visão e da estratégia da empresa e a comunicação corporativa.

A estratégia da empresa já havia sido definida no ano anterior, porém foi lembrada com o intuito de nortear os integrantes da reunião de planejamento no desmembramento da estratégia em ações.

A comunicação corporativa também aconteceu. Primeiramente os supervisores, gerentes e diretores da empresa participaram de uma reunião para elaboração da segunda experiência de planejamento estratégico da empresa. Nesta analisaram e discutiram fatores como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, clientes-alvo, metas e projetos. Após concluído, o documento de planejamento foi divulgado para todos os colaboradores da organização via *e-mail*.

O terceiro passo do processo de implantação sugerido pelos autores é o lançamento de iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios. Esta etapa foi contemplada uma vez que, como no planejamento 1, todos os projetos definidos no programa abrangiam a empresa como um todo e não unidades de negócio específicas.

Segundo Prado (2003, RISCOS), a implantação do *Balanced Scorecard* requer que a empresa busque o consenso e clareza para traduzir a missão e a estratégia de negócios em medidas operacionais que derivem em resultados. Perante isto, defini algumas observações a serem seguidas para que o sucesso seja alcançado: apoio da alta administração, fuga da realidade, medição, responsabilidade, cultura, comunicação, *feedback*, conjuntura, tecnologia e fator humano.

Dentre as observações relatadas por Prado, observou-se que apenas quatro convergem com a experiência de planejamento da Alpha: o apoio da alta administração, responsabilidade, comunicação e tecnologia.

#### 7.1.2.2 Perspectivas

Diferentemente da primeira experiência de planejamento, esta segunda considerou as quatro perspectivas em seu rol de estratégias.

Primeiramente foi determinado pelos diretores o percentual que a empresa deseja crescer, em termos de faturamento, tanto geral, quanto por loja. Os mesmos estabeleceram metas de lucratividade que cada loja deveria atingir. Além disto, nesta experiência foi definido um projeto de orçamento financeiro, que tinha a finalidade de destinar valores para cada plano de contas da empresa.

De acordo com Kluyver e Pearce (2007) as medidas de desempenho financeiro sinalizam se a estratégia da empresa e sua implementação estão atingindo os objetivos empresariais, que se relacionam com lucratividade, crescimento e valor para o cliente. A perspectiva financeira deve conter informações que serão empregadas em todas as outras perspectivas. Os executivos devem se reunir para a definição de metas a serem alcançadas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros de uma empresa podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida da mesma. Existem três fases: crescimento, sustentação e colheita.

A Alpha, no momento, insere-se na fase de crescimento. Conforme Costa (2006), os objetivos financeiros das empresas nesta fase enfatizarão o crescimento das vendas, novos mercados e consumidores, novos produtos e serviços, os sistemas, a capacitação de

funcionários, o estabelecimento de novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e serviços.

Percebe-se que os projetos definidos na segunda experiência de planejamento da empresa vão ao encontro dos objetivos financeiros que a autora afirma que devem ser enfatizados quando a empresa encontra-se na fase de crescimento.

Com o intuito de aumentar a participação de mercado, as vendas e conquistar novos consumidores, a empresa planejou o desenvolvimento de um telemarketing, que atuaria em áreas cujas lojas não atendem. Este projeto insere-se na perspectiva de clientes, uma vez que, conforme Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva tem a função de alinhar as medidas de resultado relacionadas à captação e retenção de clientes, entre outras.

De acordo com Niven (2002), a perspectiva de clientes, entre outras coisas, deve afirmar quem são os consumidores alvos e as propostas de valores ao servi-los. Na segunda experiência de planejamento da Alpha foram redefinidos os clientes-alvos. Já as propostas de valores continuaram as mesmas da primeira experiência. Essas propostas contemplam gerar soluções para os clientes consolidando o relacionamento com os mesmos.

Para Kaplan e Norton (1997), a dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto / serviço dentro do prazo, possuir pessoal qualificado no atendimento, ter capacidade de resposta rápida, ser transparente.

A fim de alcançar este objetivo, no planejamento da Alpha foi definida uma série de projetos: implantação do controle de estoque, padronização dos processos da assistência técnica, calendário de treinamento para os clientes e treinamento de vendas e atendimento para os colaboradores. O primeiro tinha a função de melhorar a gerência e acompanhamento dos recursos materiais da empresa. O segundo, definir processos para consertos de mercadorias e devoluções e otimizar o tempo de entrega e a capacidade de resposta. O terceiro, além de fidelizar o cliente, ensinando-os o funcionamento e os atributos dos produtos comercializados pela empresa, proporcionava a queda do índice de falhas de instalações por parte dos clientes. E o quarto tinha a finalidade de padronizar, capacitar e elevar o nível do atendimento de todos os colaboradores da organização.

Os quatro projetos citados acima estão relacionados à perspectiva de processos internos. Esta perspectiva, de acordo com Costa (2006), é norteadas pelas metas financeiras

e necessidades dos clientes. Torres (2001) a subdivide em três processos principais que compreendem: o processo de inovação, de operações e de serviços pós-venda.

O processo de inovação ressalta que, através de pesquisas, a organização deve analisar as necessidades dos clientes e desenvolver produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Os processos de operações enfatizam a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. Além disso, incorporam os fatores críticos de desempenho dos produtos e serviços, tempo de resposta, qualidade e custos. O processo de serviços pós-venda inclui as garantias e concertos, correções de defeitos e devoluções, processamento de pagamentos, faturamento e cobrança.

Neste sentido os projetos de controle de estoque e padronização dos processos da assistência técnica são considerados como processos de operações. O último enquadra-se também em processos de serviços pós-venda. Os projetos desenvolvimento de calendário de treinamento para clientes e treinamento de vendas e atendimento aos colaboradores convergem com os processos de inovação do método BSC.

O projeto recuperação de inadimplentes também está relacionado à perspectiva de processos internos. Este tinha como finalidade aumentar o capital de giro e, conseqüentemente, a lucratividade, através de melhoramentos de processos operacionais.

Com relação à perspectiva de aprendizagem e crescimento, esta segunda experiência de planejamento considerou três projetos: desenvolvimento de equipes, avaliação de desempenho e desenvolvimento de uma política de benefícios.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento forma a base da melhoria, da qualidade e da inovação da empresa. Segundo Costa (2006) esta perspectiva deve considerar três fatores principais: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais. A implantação do BSC permite identificar eventuais defasagens entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e as capacitações requeridas para alcançar os objetivos da empresa.

Os três projetos definidos na Alpha relacionados a esta perspectiva resultam na eliminação desta defasagem, pois tinham os objetivos de capacitar, avaliar e motivar os colaboradores.

Pode-se identificar uma integração lateral entre as perspectivas nesta segunda experiência de planejamento. Isto é, o que se pretendia alcançar financeiramente orientava a

perspectiva de clientes, que por sua vez, orientava as escolhas quanto às perspectivas de processos internos, que por sua vez, orientava as decisões sobre a perspectiva de aprendizagem e crescimento identificadas como necessárias para dar suporte à realização das demais perspectivas.

### *7.1.2.3 Resultados*

De acordo com o BSC, para cada medida considerada importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Nesta experiência de planejamento foram atreladas metas somente às medidas da perspectiva financeira. Metas de faturamento, lucratividade e custos, de acordo com a planilha de orçamentos. As análises dessas metas indicam se a empresa obteve êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

Além deste, outro fator considerado convergente entre o método BSC e o planejamento da Alpha é o fato de que para todos os projetos, medidas e metas definidas foram desenvolvidos planos de ação. Segundo Costa (2006), “para garantir que as metas definidas no planejamento sejam alcançadas, nenhuma pode ficar sem plano de ação”.

## **7.2 Fatores Divergentes**

Serão avaliados, a partir deste momento, os fatores divergentes das duas experiências de planejamento estratégico da Alpha, à luz dos fatores estruturantes do BSC. Assim como a análise dos fatores convergentes, esta contemplará a metodologia utilizada para o desenvolvimento dos planejamentos, as perspectivas relacionadas ao desmembramento da estratégia e os resultados.



## 7.2.1 Planejamento 1

### 7.2.1.1 Metodologia

Kaplan e Norton (1997) identificaram como passos essenciais para a implantação do *Balanced Scorecard* o esclarecimento da visão e da estratégia da empresa; a comunicação desta estratégia; o lançamento de iniciativas estratégicas envolvendo simultaneamente mais de uma unidade de negócios; e a delegação para cada unidade de negócio de desenvolver sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa.

Na primeira experiência de planejamento da Alpha, o quarto passo, identificado por Kaplan e Norton, não foi considerado. Tampouco, foram desenvolvidas estratégias para cada unidade de negócios. Todos os projetos definidos neste planejamento abrangiam a empresa de uma forma geral, isto é, eram os mesmos para todas as unidades de negócios.

No que diz respeito às falhas estruturais passíveis de acontecer na implantação do BSC, segundo os autores, são que as organizações nunca devem delegar a função de criar indicadores a uma equipe gerencial de nível médio. Isso deve partir sempre da alta administração para que o *Balanced Scorecard* utilize a visão estratégica da organização. Quando não parte da alta administração, normalmente são criadas medidas de desempenho aos processos existentes gerando melhorias em âmbito local, mas provavelmente não levará a um desempenho superior para toda a organização.

Na Alpha não foram desenvolvidos indicadores, porém os projetos definidos com o intuito de colocar a estratégia em ação partiram de um conjunto de idéias e análises da equipe gerencial de nível alto e médio da empresa. A mesma baseou-se nas análises dos fatores interno e externo para definir esses projetos, no entanto não foram avaliados se a execução dos mesmos implicaria no alcance da estratégia, ou simplesmente em melhorias em âmbitos locais.

Segundo Prado (2003, RISCOS), a implantação do BSC requer ainda que a empresa busque o consenso e clareza para traduzir a missão e a estratégia de negócios em medidas operacionais que derivem em resultados. No entanto, para o sucesso desta operação algumas observações devem ser seguidas como: apoio da alta administração, fuga da

realidade, estabelecimento de mecanismos de medição, responsabilidade, cultura, comunicação, *feedback*, conjuntura, tecnologia e fator humano.

Na Alpha duas dessas premissas não foram consideradas no processo de desenvolvimento do primeiro planejamento. O estabelecimento dos mecanismos de medição é a primeira delas. De acordo com o autor, todos os indicadores definidos devem ser facilmente mensurados e divulgados. Na empresa pesquisada, além de não terem sido definidos indicadores para a maioria das medidas, as que os mantinham, não eram divulgadas. A segunda é o *feedback*. Este representa o retorno sobre as ações ou sobre o efeito dos indicadores. Esse retorno também não era feito na Alpha, uma vez que não havia acompanhamento do desenvolvimento dos projetos definidos no planejamento, por parte da alta administração e dos responsáveis pela condução do planejamento.

#### 7.2.1.2 Perspectivas

A primeira experiência de planejamento estratégico da Alpha não contemplou a perspectiva financeira.

Chegou a ser definido um projeto de análise financeira, mas este, na opinião da autora, insere-se na perspectiva de processos internos, uma vez que não definia os objetivos financeiros da empresa, somente a melhora da visibilidade dos resultados. Em nenhum momento foi declarado quais resultados a empresa desejava obter, quais índices melhorar. Sob a ótica de Costa (2006), os indicadores financeiros devem expressar o tipo de decisão estratégica que será tomada, isto é, dependendo da fase em que a empresa se encontra (crescimento, sustentação ou colheita) é diferente a preocupação quanto aos índices financeiros e explicitar como os índices financeiros como rentabilidade, produtividade ou liquidez devem ser alcançados (por crescimento e mix de receita; redução de custo e aumento da produtividade; ou utilização de ativos e estratégia de crescimento).

Quanto à perspectiva de clientes, o projeto definido na primeira experiência de planejamento não estava ligado a metas e indicadores. Tanto a visão, quanto a missão e negócio da empresa foram construídas baseadas na satisfação dos clientes. O projeto de fidelização foi lançado no planejamento, porém não foi amarrado a nenhum indicador de

fidelização como: aumento de lucratividade por cliente; aumento de participação de mercado; ou ainda, melhoria da satisfação do cliente.

De acordo com Costa (2006), o BSC é constituído por um mecanismo de causa e efeito que deve estar presente no desdobramento da estratégia em medidas, metas e planos de ação (integração vertical) e na relação desses componentes entre as perspectivas (integração lateral).

A pesquisadora percebe que não houve este alinhamento vertical entre a estratégia e os projetos definidos na primeira experiência de planejamento estratégico da Alpha. Tampouco o alinhamento lateral entre as perspectivas. Primeiro, porque a empresa não contemplou objetivos financeiros e segundo, porque não apresentou relações de causa e efeito entre a estratégia e as ações e entre os projetos, salvo entre os projetos fidelização de clientes e eficiência operacional.

Ao não contemplar relações de causa e efeito entre os demais projetos, não se sabe se os mesmos resultarão no alcance da estratégia. Podem até, monitorar e melhorar processos internos existentes, contudo no BSC os investimentos e as mudanças de processos que aumentam a produtividade só devem ser considerados se forem críticos para o sucesso da estratégia da organização.

#### *7.2.1.2 Resultados*

Os resultados da primeira experiência de planejamento estratégico da Alpha divergem-se do método BSC.

Na empresa pesquisada os resultados do planejamento não foram mensurados de forma estruturada, isto é, a partir de indicadores de desempenho. Além disto, somente no final do ano os diretores fizeram uma reunião com os gerentes a fim de comparar as atividades planejadas com as realizadas. Ou seja, não havia acompanhamento, por parte da alta administração, para verificar se os planos de ação estavam sendo executados. Os únicos dados que eram analisados mensalmente eram medidas financeiras como faturamento, inadimplência, índice de liquidez, compras, entre outros. No entanto, essas medidas são genéricas e não indicavam como a empresa poderia alcançar o desempenho

esperado nesses itens, nem mesmo, qual era a meta para cada um deles, uma vez que a perspectiva financeira não foi contemplada neste planejamento.

Para Costa (2006), o BSC deve estabelecer medidas que conduzam os trabalhos em direção à visão da empresa. Essas medidas pressupõem tanto a discussão sobre o objeto a ser medido, quanto seu detalhamento: fórmula, fonte de dados, periodicidade de apuração e interpretação. Essas informações devem ser concisas, claras e explicar como as medidas foram estabelecidas, monitoradas e reportadas.

Kaplan e Norton (1997) completam afirmando que para cada medida considerada importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Essas metas devem expressar hipóteses sobre a magnitude e a velocidade de mudanças necessárias para o cumprimento da estratégia. Segundo os mesmos autores, a meta deve ser a quantificação do desempenho desejado a ser medido.

Para finalizar, os projetos definidos no planejamento da Alpha não foram amarrados a sistemas de recompensas. Segundo Costa (2006) uma das formas de traduzir a estratégia em objetivos locais é, além da comunicação e estabelecimento de objetivos, a ligação de recompensas às medidas de desempenho. A mesma afirma que para que o desempenho global desejado e comunicado seja efetivamente alcançado, os programas de incentivo e compensação devem ser vinculados às medidas de desempenho.

## 7.2.2 Planejamento 2

### 7.2.2.1 Metodologia

Como a metodologia das duas experiências de planejamento estratégico da Alpha foi bastante parecida, os fatores divergentes encontrados nas mesmas, assim como os convergentes, são praticamente os mesmos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), um passo importante da implantação do *Balanced Scorecard* é delegar a cada unidade de negócio o desenvolvimento de sua própria estratégia, coerente com a estratégia da empresa. Nessa segunda experiência de planejamento da Alpha este fator não foi considerado, pois os colaboradores da alta e média administração se reuniram para analisar os fatores dos ambientes interno e externo à

organização e, a partir destes, desenvolver estratégias gerais que conduzissem ao alcance da visão da empresa. Contudo, os projetos definidos foram os mesmos para todas as unidades de negócio, assim como as metas de lucratividade estipuladas. O único fator que convergiu com esta etapa de implantação do BSC foi o desenvolvimento das metas de faturamento, que por sua vez, foram estipuladas pelos gestores de cada unidade de negócio baseados no crescimento geral de faturamento determinado pelos diretores.

No que diz respeito às falhas estruturais segundo os autores, as organizações nunca devem delegar a função de criar indicadores a uma equipe gerencial de nível médio. Isso deve partir sempre da alta administração para que o *Balanced Scorecard* utilize a visão estratégica da organização. Quando não parte da alta administração, normalmente são criadas medidas de desempenho aos processos existentes gerando melhorias em âmbito local, mas provavelmente não levará a um desempenho superior para toda a organização.

Pode-se perceber que no planejamento estratégico 2 da Alpha, ao contemplar as fraquezas para definição da maioria dos projetos, buscou-se melhorias em âmbitos locais. Como relatado na pesquisa, mesmo com a realização de mais da metade dos projetos planejados, o desempenho superior da organização, isto é, as medidas financeiras estipuladas, não foram alcançadas. Os altos executivos apoiaram o projeto e definiram a visão de futuro, porém não partiu deles, a criação de medidas que dirigissem a esse caminho.

Além disto, não foram considerados nesta experiência de planejamento a medição e o *feedback*, que conforme Prado (2003, RISCOS), são fatores que, entre outros, devem ser determinados para que seja alcançado o sucesso da tradução da estratégia em medidas operacionais que derivem em resultados.

#### 7.2.2.2 Perspectivas

A segunda experiência de planejamento estratégico da Alpha contemplou as quatro perspectivas existentes no escopo do *Balanced Scorecard*.

No entanto, de acordo com o método, as estratégias de uma empresa são definidas a partir de premissas, de uma visão de mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso. Se houver erros de premissas, a estratégia de longo prazo

definida, pode não ser a lucrativa. Nesse caso, pode-se ter um conjunto adequado de indicadores, corretamente inter-relacionados, que não será suficiente para orientar a gestão: “se a visão está errada, o fato de ela ser executada bem torna-se irrelevante” (COSTA, 2006, p.15).

No segundo planejamento da Alpha foram analisados fatores dos ambientes interno e externo à empresa, contudo os objetivos e metas foram determinados, principalmente, a partir das fraquezas que foram identificadas. Os mesmos não foram definidos por meio de hipóteses sobre relações de causa e efeito e não foi avaliado se a eliminação dessas fraquezas era o caminho correto para o alcance da estratégia da empresa e/ou do crescimento financeiro estipulado no planejamento. Ou seja, nesta experiência de planejamento também não se observou alinhamento vertical entre a estratégia e as ações definidas para o alcance da mesma.

Já o alinhamento lateral, isto é, entre as perspectivas, foi constatado.

#### 7.2.2.3 Resultados

Os resultados da segunda experiência de planejamento da Alpha divergem do método BSC quanto à definição de indicadores relacionados às perspectivas. Com exceção da perspectiva financeira, nenhuma outra contemplou metas que indicassem a *performance* da empresa com as estratégias definidas, implementadas e executadas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para cada medida considerada importante, é preciso definir metas de desempenho necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Essas metas devem expressar hipóteses sobre a magnitude e a velocidade de mudanças necessárias para o cumprimento da estratégia. Costa (2006) completa afirmando que as medidas devem ser detalhadas quanto à fórmula, fonte de dados, periodicidade de apuração e interpretação.

No planejamento da Alpha, além dos projetos não terem sido vinculados à metas de desempenho, os que os foram não apresentavam todos os detalhes determinados pelos autores.

Nesta segunda experiência, a empresa também não vinculou nenhum tipo de recompensa para os responsáveis que realizassem os projetos conforme o planejamento.

Segundo Costa (2006) uma das formas de motivar os colaboradores e garantir que o desempenho global seja alcançado é vincular, às metas, programas de incentivo e compensação.

### **7.3 Tabela Resumo**

Para maior e melhor clareza e observação dos fatores, convergentes e divergentes, das duas experiências de planejamento estratégico da empresa Alpha, à luz dos fatores estruturantes do método BSC, segue abaixo uma tabela resumo dos dados analisados na pesquisa.

TABELA 1 – Comparação entre os fatores estruturantes do BSC e as experiências de planejamento da Alpha

Fatores Estruturantes do <i>Balanced Scorecard</i>	Fatores Estruturantes do Planejamento 1	Fatores Estruturantes do Planejamento 2
Esclarecimento da visão e estratégia da empresa	X	X
Comunicação da estratégia corporativa (mobilizar a organização)	X	X
Lançamento de iniciativas estratégicas para as unidades de negócios	X	X
Delegação para as unidades de negócios desenvolverem suas estratégias, coerentes com a da empresa	-	-
Apoio da alta administração	X	X
Medição	-	-
Responsabilidade	X	X
Fatores culturais	X	X
<i>Feedback</i>	-	-
Perspectivas Financeiras	-	X
Perspectiva de clientes	X	X
Perspectiva dos processos internos	X	X
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	X	X
Alinhamento lateral	-	X
Alinhamento vertical	-	-
Definição de indicadores	-	-
Definição de metas	-	-
Desenvolvimento de planos de ação	X	X

Fonte: Autor, 2008

Pode-se perceber, através da análise dos dados levantados, que há mais fatores convergentes do que divergentes entre as experiências de planejamento estratégico da empresa estudada e o método BSC. As divergências mais significantes encontram-se relacionadas aos resultados. A falta de definição de indicadores de desempenho, mensuração dos resultados e vinculação de recompensas suscita a falta de comprometimento das equipes, no sentido de não serem arrojadas e pró-ativas nas questões



que as levam ao alcance da estratégia. De acordo com a avaliação da pesquisadora, as mesmas adotam uma postura mais conservadora à medida que percebem que os resultados não são avaliados e os esforços recompensados.

A metodologia de desenvolvimento e identificação da necessidade de investimentos em projetos não só financeiros podem ser considerados pontos positivos para o desenvolvimento de um planejamento à luz do *Balanced Scorecard*. No entanto, ainda na opinião da pesquisadora, a estratégia da empresa deve ser verificada e os objetivos de curto prazo estipulados com base em todos os fatores que influenciam a organização e, principalmente, devem estar diretamente ligados à estratégia, para que haja o alinhamento vertical, pois de acordo com Costa (2006), todo o esforço para o alcance dos objetivos de curto prazo e perfeito alinhamento lateral entre as perspectivas podem ser em vão se a estratégia da organização estiver equivocada.

## 8. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

Busca-se aplicar à Alpha uma ferramenta que alinhe suas ações rotineiras ao seu horizonte estratégico e que integre as estratégias da empresa à sua cultura. Para tanto foram resgatadas e analisadas as duas experiências de planejamento estratégico ocorridas na empresa e comparadas ao método BSC, pois na visão da pesquisadora, este é um método que teria consistência para tal intento.

De acordo com a pesquisa observou-se algumas divergências entre os métodos realizados e o proposto, portanto para desenvolver um planejamento estratégico à luz do *Balanced Scorecard* a empresa deverá proceder da seguinte maneira: definir ou reavaliar a visão da empresa; definir os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC; elaborar e escolher indicadores; definir metas de desempenho e desenvolver planos de ação; comunicar a estratégia corporativa e vincular à sistemas de recompensas; e mensurar os resultados e conceder *feedbacks*. Essas seis etapas contempladas na proposta de implantação estão descritas na seqüência:

- a) Definir ou reavaliar a visão da empresa: Para desenvolver esta etapa deve-se preparar todo material básico do *Balanced Scorecard* e também os documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa. Todo este material deve ser entregue a cada alto executivo da organização. Deve-se também obter informações referentes à cada unidade de negócio, tipo, ambiente competitivo, inovações tecnológicas, pontos fortes, pontos fracos, fornecedores, produtos substitutos, clientes, etc. Após a análise do material pelos executivos, devem ser feitas entrevistas de aproximadamente 90 minutos com cada um deles, seguindo um roteiro igual para todos, evitando assim uma análise confusa entre as unidades. Nas entrevistas, deve-se apresentar o conceito de *Balanced Scorecard* aos executivos, responder as dúvidas que aparecerem sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *Scorecard*.
- b) Definir os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC: Após a realização das entrevistas, os membros do projeto devem se reunir para discutir as respostas obtidas, destacar questões importantes e preparar uma relação inicial de objetivos e

medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. O resultado desta sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas. Neste momento, a equipe deve verificar se os objetivos nas quatro perspectivas parecem estar interligados em relação causa e efeito. A seguir, deve ser realizada uma reunião com a alta administração, onde se procura gerar um consenso em relação ao *Scorecard*. Durante a reunião, deve-se promover um debate de grupo com relação à missão e estratégia até que seja alcançado um consenso. Cada perspectiva deve ser abordada de forma sequencial e os objetivos citados em cada uma delas devem ser discutidos a parte, isto é, sem fazer comparações com outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente analisados. Após lançados e discutidos todos os objetivos potenciais de uma perspectiva, o grupo seleciona por votação as três ou quatro mais importantes.

c) Elaborar e escolher indicadores: Esta etapa consiste em reuniões de subgrupos. O ideal é trabalhar com subgrupos individuais durante várias reuniões e cada subgrupo terá quatro tarefas principais: 1) refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas na primeira reunião da alta direção; 2) para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo; 3) para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis; 4) para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Scorecard*, ou seja, tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra. Assim que os resultados das reuniões dos subgrupos forem alcançados, deve ser marcada outra reunião com os executivos para a apresentação dos mesmos. Primeiramente devem ser apresentados somente os resultados da segunda e quarta tarefa que lhes foi remetido. Esses resultados devem ser apresentados pelos executivos integrantes dos subgrupos para todos sentirem que o executivo tem a posse dos objetivos traçados. Ao final das apresentações o grupo deverá definir quais indicadores, entre os apresentados, melhor captam e comunicam a intenção de

cada objetivo e então deve ser apresentado o resultado da terceira tarefa pelos executivos que obtiverem as informações dos indicadores escolhidos.

d) Definir metas de desempenho e desenvolver planos de ação: Após definido os indicadores, os membros do projeto deverão se reunir para organizar o mapa estratégico da empresa. Uma vez elaborado o mapa, outra reunião com os executivos deve ser agendada para a definição das metas de cada indicador proposto. Deve-se iniciar pelo estabelecimento das metas de longo prazo. As metas de curto prazo devem ser estabelecidas depois das metas de longo prazo. Essas metas devem, ainda, ser definidas com base na análise dos fatores internos e externos à organização para serem factíveis. Na sequência devem ser planejadas as ações a serem executadas. Essas podem ser definidas através de um *brainstorm* dos participantes da reunião, porém somente as ações que realmente levarão ao atendimento das metas estabelecidas devem ser contempladas. Em seguida, deve ser atribuído um ou mais responsáveis pela execução de cada ação estabelecida e estes, por sua vez, terão um prazo (a ser definido) para elaborarem os planos de ação.

e) Comunicar a estratégia corporativa e vincular à sistemas de recompensas: Esta etapa consiste na comunicação, a todos os funcionários da empresa, de quais são os objetivos a serem alcançados. Essa comunicação pode ser feita através de documento escrito ou reunião com todos os colaboradores da empresa para apresentação da visão, dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das metas e das ações definidas. Além de comunicar, os gestores devem vincular as metas estabelecidas à sistemas de recompensas para motivar e estimular os colaboradores a se comprometerem com os resultados. Essa vinculação pode se dar através da participação dos resultados, comissões, prêmios, bônus, entre outros.

f) Mensurar os resultados e conceder *feedbacks*: Todos os indicadores definidos devem ser mensurados conforme as metas e prazos estabelecidos para o alcance das mesmas. Na sequência, deve-se criar um sistema de *feedback* estratégico para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da empresa. Esse *feedback* pode ser feito através de reuniões periódicas dos executivos, com o intuito de divulgar e analisar os resultados obtidos. Esse momento contempla o aprendizado organizacional.

Não foi considerado, nesta proposta, o prazo de implantação da ferramenta. Este dependerá da disponibilidade dos executivos da empresa para entrevistas, reuniões com toda a alta administração e reuniões dos subgrupos.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância deste trabalho residiu em apresentar a viabilidade de desenvolvimento do planejamento estratégico, à luz do *Balanced Scorecard*, na empresa Alpha Ind, Com, e Serviço em Eletrônica Ltda.

A seguir serão apresentadas as conclusões que se atingiu com a realização deste trabalho e as recomendações para a empresa de estudo, bem como, para futuros trabalhos acadêmicos que abordarão este tema.

### 9.1 Conclusão

Por meio de resgate da origem e evolução do empreendimento, análise de seus ambientes interno e externo e experiências de planejamento estratégico, observou-se que a Alpha carece de um aprimoramento no seu direcionamento estratégico e alinhamento de suas ações operacionais à sua visão.

Com a finalidade de apresentar um modelo que suprisse esta necessidade, coerente com a realidade da organização, realizou-se primeiramente um diagnóstico organizacional levantando informações relevantes aos ambientes interno e externo da empresa.

Na sequência, foram resgatadas as experiências de planejamento estratégico já experimentadas na organização estudada de acordo com as metodologias utilizadas, os elementos estruturantes das propostas, as propostas propriamente ditas e os resultados decorrentes. Esse resgate serviu de base para a identificação dos fatores convergentes e divergentes, das experiências de planejamento estratégico da Alpha, do método BSC.

Pode-se perceber através desta última análise que as experiências de planejamento da empresa apresentam mais fatores convergentes ao método BSC, do que divergentes. Porém, os fatores divergentes identificados são de suma relevância para o alcance da estratégia.

A metodologia de desenvolvimento e a consideração de investimentos em medidas não só financeiras constituem as principais convergências percebidas. Já a falta de mensuração, definição de indicadores de desempenho e metas e alinhamento entre a

estratégia e as ações determinadas nos planejamentos da empresa constituem as principais divergências.

A fim de eliminar essas divergências, aproveitar as convergências e aprimorar o direcionamento estratégico e alinhamento da organização foi sugerida, pela pesquisadora, uma proposta de implantação do planejamento estratégico da Alpha, à luz do *Balanced Scorecard*, conforme elementos e sugestões inseridos no contexto da proposta (seção 8) deste trabalho.

Ao iniciar este estudo foram levantados objetivos específicos para atingir o objetivo geral, sendo assim, é possível afirmar que o objetivo global foi alcançado, que era analisar a viabilidade de implantação do planejamento estratégico da Alpha, à luz do método BSC.

Este trabalho consistiu em analisar uma ferramenta de gestão que torne a estratégia da Alpha tangível e abranja todos os níveis da organização. Com o desenvolvimento, a rigor do proposto, a empresa alinhará, não apenas indicadores e processos, mas também pessoas e suas respectivas idéias e sugestões à estratégia da organização. Os benefícios do BSC somente serão percebidos com uma análise temporal de comparação, onde poderá ser medida a real eficácia da aplicação da ferramenta em estudo.

## 9.2 Recomendações

Este trabalho serve como aperfeiçoamento do planejamento estratégico da Alpha com o intuito maior de aprimorar seu direcionamento estratégico e alinhar suas atividades rotineiras à sua visão. Sendo assim recomenda-se o desenvolvimento efetivo do sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard* na empresa alvo da pesquisa, utilizando a metodologia apresentada neste estudo. É importante salientar que, para tal propósito, faz-se imprescindível o pleno interesse e comprometimento da diretoria da organização com todo o processo e com a mudança que este deverá acarretar na forma como a organização é gerida.

Ainda, é interessante estabelecer uma metodologia de monitoramento e aprendizagem do *Balanced Scorecard*, tendo como base um acompanhamento constante da

ferramenta para manter a organização alinhada e pronta para responder de forma dinâmica às movimentações do mercado.

Por último, pode-se recomendar a utilização da metodologia empregada no presente estudo como material de apoio para outros acadêmicos e profissionais interessados no tema *Balanced Scorecard* e, também, com intenções de analisar a viabilidade da ferramenta em outras organizações.



## REFERÊNCIAS

ABNT, **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.abnt.org.br>>.

ALPHA. Disponível em <<http://www.alphanet.com.br>>.

ALPHA. **Planejamento estratégico**, Florianópolis: Alpha Indústria, Comércio e Serviços em Eletrônica Ltda., 2005.

ALPHA. **Planejamento estratégico**, Florianópolis: Alpha Indústria, Comércio e Serviços em Eletrônica Ltda., 2006.

ALPHA. **Plano de negócios**. Florianópolis: Alpha Indústria, Comércio e Serviços em Eletrônica Ltda., 2005.

BARCELLOS, P.C.A. **Estratégia Aprendizacional: a integração dos conceitos de Balanced Scorecard, comunidades virtuais e sistemas inteligentes**. Tese de Doutorado. PEP / COPPE / UFRJ. RJ. Rio de Janeiro. 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3 ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRUZ NETO, Otavio. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 21. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

FONSECA, Adriana; ROQUE, Wagner; ZILLIG, Juliana. **Oportunidades de Negócio: 14 setores que prometem crescer muito**. SEBRAE, 2008. Disponível em: <[http://www.sebrae-sc.com.br/novos\\_destaquos/oportunidade/main.asp](http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaquos/oportunidade/main.asp)>. Acesso em: 30 mai. 2008

GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de leitura dos fatores críticos para implementação e uso do *Balanced Scorecard*. XXVII ENANPAD, **Anais...**, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal do comércio**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio>>. Acesso em: 30 mai. 2008

IDV – Instituto para o Desenvolvimento do Varejo. **Crescimento recorde do resultado do varejo em 2007**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=268>>. Acesso em: 30 mai. 2008

KAPLAN, Robert S. Os novos caminhos da excelência operacional. **HSM Management**, São Paulo, v.34, ano 6, pág. 69, setembro 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia : the strategy-focused organization : como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro :: ELSEVIER, 2004.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2<sup>a</sup> ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard: maximizing performance and maintaining results**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance : um guia prático para o uso do 'Balanced Scorecard'**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RISCOS na implantação do Balanced Scorecard: Disponível em: <<http://lauoprado.tripod.com/ezine/ed39.html>>. Acesso em: 22 Jan. 2008

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1960.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORRES, Maria Cândida Sotelino. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZILIO, L. B. **A terceirização da Logística: Oportunidades em Florianópolis.** 12 p. Trabalho não publicado.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ROTEIRO: PLANEJAMENTOS

Sobre a primeira experiência de planejamento:

- 1) Quando aconteceu o primeiro planejamento da empresa?
- 2) Quem executou?
- 3) Quais as maiores dificuldades da empresa na época?
- 4) Como foi o processo de desenvolvimento do trabalho?
- 5) Foi baseado em algum modelo de gestão?
- 6) Quanto tempo durou?
- 7) Quais variáveis foram consideradas?
- 8) Quais elementos foram definidos no planejamento?
- 9) Quais eram os métodos de acompanhamento?
- 10) Quais os resultados percebidos?

Sobre a segunda experiência de Planejamento:

- 11) Quando ocorreu?
- 12) Quem executou?
- 13) As dificuldades da empresa ainda eram as mesmas do primeiro planejamento?
- 14) Como foi o processo de desenvolvimento do trabalho?
- 15) O mesmo foi baseado em algum modelo de gestão?
- 16) Quanto tempo durou?
- 17) Quais variáveis foram consideradas?
- 18) Quais elementos foram definidos com o trabalho?
- 19) Quais os métodos de acompanhamento?
- 20) Quais os resultados percebidos?

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ROTEIRO: CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

### Sobre os Recursos Humanos:

- 1) Quantos funcionários a empresa mantém?
- 2) Qual seu índice de rotatividade?
- 3) Quais as habilidades pessoais buscadas pela empresa nas contratações?
- 4) Como são feitas as contratações?
- 5) Qual a função do supervisor de RH?
- 6) Quais as maiores facilidades/dificuldades encontradas para a contratação de pessoal?

### Sobre os Recursos Materiais:

- 1) Qual o volume do estoque?
- 2) Como são organizadas as mercadorias?
- 3) Como são adquiridas? Quais são as políticas? Quem administra?
- 4) Quais funções são exercidas no setor de almoxarifado?
- 5) Como é fluxo de movimentação dos materiais?

### Sobre os Recursos Tecnológicos:

- 1) Qual sistema de informação a empresa utiliza?
- 2) Quais as características deste sistema?
- 3) Como é armazenado o banco de dados da empresa? Há *back-up*?
- 4) Como se dá o acesso à *internet*?
- 5) Por quem a página da web foi desenvolvida? O que consta na mesma?
- 6) Quais os meios de comunicação interna da empresa? E externa?

**Sobre os Recursos Financeiros:**

- 1) Como são auferidas as receitas na empresa?
- 2) Como são as formas de pagamento?
- 3) Há sazonalidade?
- 4) Como é distribuído o lucro da empresa?